

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODPORA VZDĚLANOSTI HOSPODÁŘSKÝCH SUBJEKTŮ VYUŽITÍM FONDŮ EU

SUPPORT OF EDUCATION OF ECONOMIC ENTITIES WITH THE USE OF EU FUNDS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ILONA TÁBORSKÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Táborská Ilona

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podpora vzdělanosti hospodářských subjektů využitím fondů EU

v anglickém jazyce:

Support of Education of Economic Entities with the Use of EU Funds

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ČEPELKA, O. Průvodce neziskovým sektorem EU. 1. vyd. Liberec : Omega, 2003. 135 s. ISBN 80-902376-3-0.
- POTLUKA, O. Průvodce strukturálními fondy EU. 1. vyd. Praha : Ireas, 2003. 198 s. ISBN 80-86684-02-4.
- PŘICHYSTAL, A. Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb Jak uvařit dobrý projekt. 1. vyd. Nymburk: Vega-L, 2008. 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0.
- MAREK, D. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- WOKOUN, R. Strukturální fondy a obce I. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 146 s. ISBN 80-7357-138-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 29.04.2010

ABSTRAKT

V diplomové práci se zaměřuji na definování možnosti financování projektu primárně zaměřeného na vzdělávání a poskytování informací z fondů Evropské unie. Projekt, jehož žadatelem je reálná nezisková organizace a který má potenciál být podpořen z fondu EU, řeší zlepšení kvality života na venkově, ke kterému by mělo dojít díky efektivnějšímu a dokonalejšímu přístupu k nejaktuálnějším informacím. Smyslem práce je vytvořit úspěšný, kvalitní vzdělávací projekt s ohledem na věcnou i finanční stránku věci.

ABSTRACT

In my thesis, I pursue the possibility of using EU funds for financing a project that is primarily focused on education and providing information. The project is submitted by a real non-profit organization and it might be eligible for EU funds support. It deals with enhancing the quality of life in countryside, which should be reached via more effective and perfect access to the up-to-date information. The purpose of this thesis is to create a successful, high-quality educational project with regard to material and financial side of things.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rozvoj vzdělanosti, dotace EU, Program rozvoje venkova, vzdělávání a informace, projektový management, kraj Vysočina

KEYWORDS

Development of education, grants EU, Countryside development program, education and information, project intention, region Highlands

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

TÁBORSKÁ, I. *Podpora vzdělanosti hospodářských subjektů využitím fondů EU*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 75 s.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

Ilona Tábořská

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za odborné metodické vedení a cenné rady, které mi poskytoval během zpracování méj diplomové práce.

Dále děkuji paní Ing. Zdeňce Škarkové, tajemnici Sdružení obcí Vysočiny, z.s.p.o., která mi umožnila spolupráci s uvedeným sdružením, a která mi byla ochotně nápomocná při zpracovávání méj diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	11
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Role vzdělávání v EU	14
2.2 Vzdělávací programy EU	15
2.2.1 Přehled vzdělávacích programů v ČR.....	15
2.2.2 OP vzdělávání pro konkurenceschopnost	18
2.2.3 OP Lidské zdroje a zaměstnanost	18
2.2.4 Program rozvoje venkova	19
2.3 Management v projektování	20
2.3.1 Týmový management projektu	21
2.4 Zásady projektování	22
2.4.1 Cílovost	22
2.4.2 Účelnost, reálnost.....	23
2.4.3 Systémový přístup k projektovému managementu	23
2.4.4 Postupné řešení	24
2.4.5 Systematičnost	25
2.4.6 Efektivnost	25
2.5 Vybrané metodické nástroje pro přípravu projektu	26
2.5.1 SWOT analýza	26
2.5.2 Brainstorming	27
2.5.3 Logický rámec	27
2.5.4 Časový harmonogram	29
2.6 Postupy projektování	29
2.7 Životní cyklus projektu.....	29
2.7.1 Předinvestiční fáze	30
2.7.2 Investiční fáze	30
2.7.3 Realizační fáze a fáze vyhodnocení.....	30
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU.....	31

3.1 Úroveň sociálního prostředí s důrazem na zvyšování vzdělanosti v kraji Vysočina.....	31
3.2 Představení organizace - Sdružení obcí Vysočiny, z.s.p.o.	32
3.3 Úloha Sdružení obcí Vysočiny v kraji Vysočina.....	33
3.4 Zkušenosti sdružení s fondy EU	34
3.5 Analýza O-T	36
3.6 Zhodnocení SWOT analýzy organizace	37
3.7 Analýza regionu z hlediska potencionální nabídky produktu školení.....	38
3.8 Analýza vzdělávacích potřeb v SOV	39
3.8.1 Cíl anketního šetření	39
3.8.2 Metoda výzkumu	40
3.8.3 Orientace v podmínkách závazných při získávání finančních prostředků ze SF.....	41
3.8.4 Oblast legislativy EU	41
3.8.5 Komplexní oblast projektového managementu	42
3.8.6 Oblast výběrových řízení, veřejných zakázek, tvorby monitorovacích zpráv, forem kontroly projektu a publicity.....	43
3.8.7 Úroveň znalostí o procesu tvorby rozpočet projektu, finančního řízení, účetnictví projektu a dokladování?	44
3.8.8 Práce s webovými aplikacemi a formuláři elektronických žádostí.....	45
3.9 Analýza rizik.....	46
4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	51
4.1 Harmonogram projektu – Ganntův diagram.....	55
4.2 Místo realizace projektu	57
4.3 Návrh formy školení a jejich organizace	58
4.3.1 Modul školení	58
4.3.2 Metody výuky	59
4.3.3 Návrh rozvrhu školení.....	61
4.3.4 Modul odborné exkurze	62
4.4 Finanční rozpočet projektu	63
4.5 Udržitelnost projektu	65
4.6 Financování projektu – varianty	66

5. ZÁVĚR.....	69
6. SEZNAM LITERATURY	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	74
SEZNAM TABULEK.....	74
SEZNAM GRAFŮ	75
PŘÍLOHY.....	75

ÚVOD

Diplomová práce s názvem „Podpora vzdělanosti hospodářských subjektů za pomoci fondů EU“ se týká problematiky vzdělávání veřejného i soukromého sektoru a neziskových organizací ve venkovských oblastech kraje Vysočina. 1. května 2004 vstoupila Česká republika (dále jen ČR) do Evropské unie (EU). Dotace z EU představují významný přínos pro rozvoj měst, obcí, či subjektů, jež zahajují či rozšiřují svoje podnikání. Kromě celé řady příležitostí, výhod a nových možností, s sebou tento fakt přináší pro konečné příjemce i stinnou stránku věci. Úspěšná realizace projektu podpořeného z fondů EU je administrativně i časově velmi náročný a komplikovaný proces. Podmínkou pro úspěchy v realizaci projektů je nejen dobrý záměr, ale i schopnost aplikovat zásady projektového řízení a dobrá znalost specifik řízení projektů. Většina potencionálních příjemců dotace není stále schopná orientovat se v systému administrace projektu a v rolích jednotlivých aktérů do administrace zapojených. Podmínky jednotlivých dotačních programů se neustále mění a pracovní velmi vytížený člověk není schopný tyto změny vždy včas reflektovat. Tento fakt může mít v konečném důsledku fatální následky. Je proto nesmírně důležité dostatečně se orientovat ve fungování mechanismu Evropské unie. Žadatelé si časem uvědomili význam této zásadní informace a začali se podle toho chovat. Došlo k nárůstu poptávky po vzdělávacích aktivitách, jejichž tématy jsou zásady a specifika řízení a administrace projektů financovaných ze strukturálních fondů v období 2007–13.

V první kapitole se pokusím vymezit problém a stanovit následné cíle méj diplomové práce.

Druhá část je zaměřena na teoretické vymezení problému, tj. definici a vysvětlení základních pojmů a metod používaných v oblasti projektového managementu, získání informací o evropských fondech a především o Programu rozvoje venkova ČR.

V třetí části je podrobně představena nezisková organizace, se kterou jsem úzce spolupracovala během tvorby méj diplomové práce. Dále budu analyzovat parametry projektu na základě informací získaných z provedeného dotazníkového šetření. Pečlivě prozkoumám oblast úrovně vzdělanosti a naleznu její nedostatky. Následuje určení programu,

který by měl Sdružení obcí Vysočiny, z.s.p.o. napomoci v oblasti zvýšení úrovně dalšího vzdělávání, zvýšení flexibility pracovní síly a kvalifikace pracovníků ve venkovských oblastech kraje Vysočina. Součástí návrhu je i finanční rozpočet akce.

Moje diplomová práce obsahuje návrhy na zlepšení a přínosy, které by organizace mohla do budoucna využít. Celou problematiku se pokusím jasně definovat, a to za pomoci odborné literatury a s použitím informací z dalších dostupných zdrojů. Budu se snažit apelovat na důležitost a význam dalšího vzdělávání hospodářských subjektů.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zjistit možnost financování oblasti zlepšení úrovně dalšího vzdělávání pracovníků ve venkovských oblastech kraje Vysočina z dotačních programů Evropské unie v programovacím období 2007 – 2013.

V mojí diplomové práci je aktuálním úkolem poukázat na fungování a další rozvoj vzdělanosti zástupců veřejné správy a hospodářských subjektů na Vysočině. Na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno v rámci členské základny Sdružení obcí Vysočiny, byly zjištěny základní požadavky na potřebné další vzdělávání, tedy co je potřeba zdokonalit, a to včetně nároků na formu a obsah vzdělávacích kurzů. Lidé vyjádřili svoje přání dokonalejšího přístupu k aktuálním informacím, aby si doplnili potřebné vzdělání a kvalifikaci. Je nezbytné naučit se efektivně pracovat s novými informacemi, aby byl posílen lidský potenciál jako základní podmínka pro místní ekonomiku a kvalitního zajištění místních služeb a aby došlo ke zvýšení flexibility práce právě v důsledku nabytých informací potřebných pro snazší orientaci v problematice přípravy a realizace projektů dotovaných z fondů Evropské unie. Výsledný efekt bude mít vliv i na snížení nezaměstnanosti v důsledku diverzifikace činností nezemědělské povahy, zakládání a rozvoj mikropodniků, atd.

Neziskovou organizaci Sdružení obcí Vysočiny, z.s.p.o., kterou jsem si vybrala pro moji diplomovou práci, má jisté zkušenosti s dotacemi EU, a to s operačními programy v oblasti marketingu, cestovního ruchu a příhraniční spolupráce. Oblast dalšího vzdělávání je pro sdružení dosud neprobádaná, a proto jsem si toto téma zvolila jako prioritní pro moji práci. Během prací prozkoumám organizaci za pomoci SWOT analýzy. Následně zrealizuji dotazníkové šetření názorů na oblast dalšího vzdělávání. Nezískám jen pouhé zjištění současného stavu z oblasti nutnosti dalšího vzdělávání. Budu na tomto základě stavět a tvořit vlastní návrhy životaschopných a konstruktivních řešení do budoucna.

Co je tedy posláním? Smysl diplomové práce spočívá ve vlastním návrhu na využití fondu z oblasti rozvoje venkova. Hlavním úkolem je určit a identifikovat správné podklady, požadavky a podmínky pro fond rozvoje venkova. Návrh by měl mít jasný předpoklad a potenciál být přijatelný a vhodný pro podporu z EU.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Ve druhé kapitole diplomové práce, která se nazývá teoretická východiska, se pokusím vysvětlit základní pojmy související se strukturálními fondy EU a s oblastí vzdělávání hospodářských subjektů. Dále se budu věnovat problematice projektového managementu, tj. jeho postupům, základním definicím, fázím a používaným metodám.

Smyslem této části je, osvojit si teoretické základy a metodické postupy projektového managementu a fungování Evropské unie tak, aby bylo uplatnění těchto znalostí v praxi maximálně efektivní, prospěšné a účelné.

2.1 Role vzdělávání v EU

Již od počátku svého vzniku mělo Evropské hospodářské společenství jasnou představu o významu vzdělávání a odborné přípravy a jejich vlivu na hospodářskou integraci. Vzdělanější lidé představují v tomto pojetí významný potenciál ekonomiky. Jsou klíčoví pro tvorbu a předávání poznatků a představují jeden z faktorů, které určují inovační potenciál. Investice do vzdělávání a odborné přípravy jsou rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti, udržitelného rozvoje a zaměstnanosti v Unii, a proto představují nezbytný předpoklad pro dosažení ekonomických, sociálních a enviromentálních cílů, které si EU stanovila v Lisabonu. Současně je nezbytné prohlubování vzájemné součinnosti a komplementarity mezi vzděláváním a dalšími oblastmi, jako je zaměstnanost, výzkum a inovace a makroekonomická politika. Požadavky na kvalitu a systémy vzdělávání se nejprve týkaly srovnatelnosti kvalifikací, uznávání diplomů a zapojení sociálních partnerů do vzdělávání. Role vzdělávání se v EU od té doby mnohonásobně zvětšila a rozšiřuje se i nadále. Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů stojí dnes v centru pozornosti, příkladem širokého pojetí může být **koncepce celoživotního učení LLP**, neboli **Lifelong Learning Programme**.

Podstata úsilí EU ve vzdělávání spočívá v systematické a rozsáhlé finanční podpoře jednotlivých zemí a regionů. Finanční podpora se odehrává na základě společně přijatých cílů

a prostřednictvím strukturálních fondů a zakládáním komunitárních programů. K naplnění cílů vzdělávací politiky byly již v počátcích existence EU vytvořeny příslušné nástroje. Nejstarším nástrojem je Evropský sociální fond (ESF), hlavní a největší evropský fond pro potřeby lidských zdrojů. ESF se později spolu s dalšími třemi fondy stal součástí tzv. strukturálních fondů (SF). Vedle strukturálních fondů vznikly v 80. letech tzv. komunitární programy, které jsou zacíleny více na evropský rozměr a mezinárodní spolupráci v oblasti vzdělávání (19).

2.2 Vzdělávací programy EU

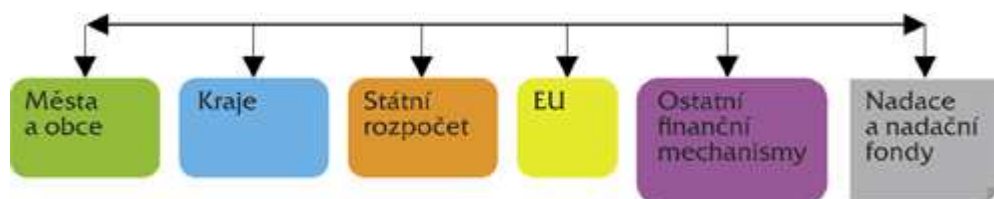
Vysoce kvalitní vzdělávání je nezbytné, jestliže chceme v Evropě vytvořit znalostní společnost, schopnou obstát v globalizované světové ekonomice. O vzdělávací politice jako takové rozhodují jednotlivé země EU samostatně, avšak zároveň si stanovují společné cíle a vyměňují si osvědčené postupy. Navíc Unie financuje řadu programů, které umožňují občanům co nejlépe prostřednictvím studia, odborné přípravy a dobrovolné práce i v jiných zemích rozvíjet svůj osobní potenciál a hospodářský potenciál EU¹. V méj diplomové práci se zajímám o téma vzdělávání dospělých, proto provedu analýzu dostupných vzdělávacích programů právě z této oblasti.

2.2.1 Přehled vzdělávacích programů v ČR

Pokud se jedná o finanční zdroje pro oblast vzdělávání, jsou k dispozici nejen zdroje Evropské unie, které jsou poskytovány zejména prostřednictvím resortních ministerstev, prostředky krajů, měst a obcí, ale i zdroje mimo EU (např. finanční mechanismus EHP/Norsko a Švýcarsko). Je zde také státní rozpočet, který má řadu stabilních dotačních

¹ Základy dynamické budoucnosti. [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Dostupné z: <http://europa.eu/pol/educ/index_cs.htm>. Poslední aktualizace 5. 5. 2010

programů, které fungují dlouhodobě a jejich administrativa je v mnohém snazší a jednodušší než administrativa dotace EU².



Obr. č. 1 Dotační možnosti 2007 – 2013

Zdroj: http://www.risy.cz/index.php?pid=517&kp=jak_zaplatit_realizaci

Město Jihlava nemá, ostatně jako všechna další města a obce, za povinnost vyhlašovat dotační programy. Město přesto předkládá výzvy finanční podpory, ovšem primárně pro oblasti kultury, sportu, tělovýchovy, volného času a reprezentace města.

Kraj Vysočina zřídil samostatný účelový Fond Vysočiny, jehož prostřednictvím vypisuje dotační programy, které mají za úkol financovat projekty zaměřené na např. podporu informačních technologií, obnovu kulturních památek, organizaci kulturních akcí, apod.

Evropská unie vyčlenila na období 2007–2013 přibližně 7 miliard eur na celoživotní vzdělávání. Hlavními programy v této oblasti jsou: Leonardo da Vinci, Erasmus, **Grundtvig** a Comenius. Pouze program **Grundtvig** se zaměřuje na vzdělávání dospělých, a to v oblastech mobility, mezinárodních partnerství a bilaterální spolupráce dobrovolnických organizací.

Rezortní ministerstva vypisují každoročně dotační programy dle svých oblastí působnosti. Některá z ministerstev zřizují tzv. fondy, které administrují a přerozdělují určité typy dotací. Tyto fondy průběžně vyhlašují dotační programy. Vzdělávací projekty podporují programy následujících ministerstev:

- ✓ Ministerstvo zemědělství (MZ), potažmo tedy: Státní zemědělský a intervenční fond,
- ✓ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (MŠMT),
- ✓ Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV)

² *Jak zaplatit realizaci? Vytipování finančních zdrojů.* [online]. 2009 [cit. 2009-12-06]. Dostupné z: http://www.risy.cz/index.php?pid=517&kp=jak_zaplatit_realizaci.

Tedy dotace evropských fondů jsou nejvyužívanějším finančním zdrojem. Dle obrázku č. 2 lze snáze určit dotační možnosti dle zvoleného typu žadatele. Neziskový sektor se zájem o podporu vzdělávání může teoreticky využít následující operační programy:

- ✓ OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- ✓ OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

Finanční zdroj		EU												
	Druh dotace/finanční podpory	Operační program Životní prostředí	Operační program Doprava	Operační program Vzdělávání a konkurenceschopnost	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	Operační program Podnikání a inovace	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace	Integrovaný operační program	Regionální operační program (dle regionu)	Mezinárodní spolupráce (následovník Interreg IIIC)	Národní spolupráce (následovník Interreg IIIB)	Přeshraniční spolupráce (následovník Interreg IIIA)	Program rozvoje venkova	Evropský rybářský fond
Oblast podpory	životní prostředí	x	o			o				x	x	x	o	o
	cestovní ruch							x	x	c	o	x	x	c
	doprava a TI		x						x	c	o	x	c	
	sociální oblast			o	x			x				x		
	zemědělství a venkov	x										x	x	x
	věda a výzkum		c	x		o	x			x	x		c	
	přeshraniční spolupráce									x	x	x		
	vzdělávání a lidské zdroje			x	x	o	x	x		o	o	x	o	
	kultura							x	o			x	o	
	památková péče							x	o			x	c	
	průmysl	c				x								
	bytová problematika							x	x					
	informační technologie			o		x	o				o			
Žadatel	regionální rozvoj	o	x			x	x	o	x	x	x	x	x	
	neziskový sektor	x	x	x	x			x	x				o	
	podnikatelské subjekty	c	x			x		o	x				o	
	obce, města, kraje	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	
	vzdělávací instituce	x		x			x	x	x				o	
	ostatní	x	x	x		x	x	o	x				o	

Obr. č. 2 Rozdělení dotačních možností EU dle typu žadatelů

Zdroj: http://www.risy.cz/index.php?pid=517&kp=jak_zaplatit_realizaci

Legenda:

- x** - výhradně zaměřen
- o** - lze využít pro tuto oblast
- c** - okrajově zaměřen

2.2.2 OP vzdělávání pro konkurenceschopnost

Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost se zaměřuje na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulace spolupráce participujících subjektů³. Pro moje potřeby mne zajímá pouze Prioritní osa č. 3 - Další vzdělávání, která se stává z následujících oblastí podpory:

- 3.1 Individuální další vzdělávání
- 3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání

Prioritní osa č. 3 OP VK umožňuje podat tzv. individuální ostatní projekty (IPO), které musí mít regionální, příp. i neregionální charakter a splňují specifický cíl č. 3 tj. Posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky a udržitelného rozvoje ČR prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání jak na straně nabídky, tak poptávky. Zde míra spolufinancování pro individuální projekty dosahuje až 100 % způsobilých výdajů projektu (85 % ze zdrojů ESF a 15 % ze státního rozpočtu ČR).

2.2.3 OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech⁴.

OP LZZ obsahuje celkem 6 prioritních os a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní

³ *OP vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007 - 2013*. [online]. 2009 [cit. 2009-12-15]. Dostupné z: < <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>>.

⁴ *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. 2009 [cit. 2009-12-15]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz>>.

osy podpořeny. Zde mne zajímá pouze prioritní osa 4 s názvem Veřejná správa a veřejné služby. Již z názvu je patrné, že zde mohou být účastníci školicích akcí výhradně subjekty působící ve veřejné správě. A jaké projekty mohou být podpořeny z této osy? Jedná se např. o zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů veřejné správy, politiků včetně zastupitelů územních samosprávných celků, metodiků a školitelů pro veřejnou správu, aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb apod. Asi není třeba připomínat, že u OP VK a OP LZZ se vždy jedná o projekty neinfrastrukturní povahy.

2.2.4 Program rozvoje venkova

Další možností kde získat finanční podporu na vzdělávací projekt je využít Program rozvoje venkova. **Program rozvoje venkova České republiky na období 2007 - 2013** vychází z Národního strategického plánu rozvoje venkova. Byl zpracován v souladu s nařízením Rady (ES) č. 1698/2005 a prováděcími pravidly uvedené normy. Program rozvoje venkova, který zajišťuje působení Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, blíže specifikuje v souladu s nařízením Rady (ES) 1698/2005 čl. 15 strategie v jednotlivých osách stanovených Národním strategickým plánem rozvoje venkova do prováděcí úrovně a zajišťuje tak jeho efektivní realizaci.

Existence a realizace Programu rozvoje venkova ČR přispěje k dosažení cílů stanovených Národním strategickým plánem rozvoje venkova, tj. k rozvoji venkovského prostoru České republiky na bázi trvale udržitelného rozvoje, zlepšení stavu životního prostředí a snížení negativních vlivů intenzivního zemědělského hospodaření. Program mimo jiné podporuje rozšiřování a diverzifikaci ekonomických aktivit ve venkovském prostoru s cílem rozvíjet podnikání, vytvářet nová pracovní místa, snížit míru nezaměstnanosti na venkově a posílit sounáležitost obyvatel na venkově.

Celková alokace z fondů EU pro tento program na programovací období 2007 - 2013 činí 2,82 mld. EUR. Řídícím orgánem PRV je Ministerstvo zemědělství. Program rozvoje

venkova je realizován prostřednictvím čtyř prioritních os a jejich priorit⁵. Oblasti vzdělávání se týká pouze Osa III: Kvalita života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova a její priorita s označením III.3.1.

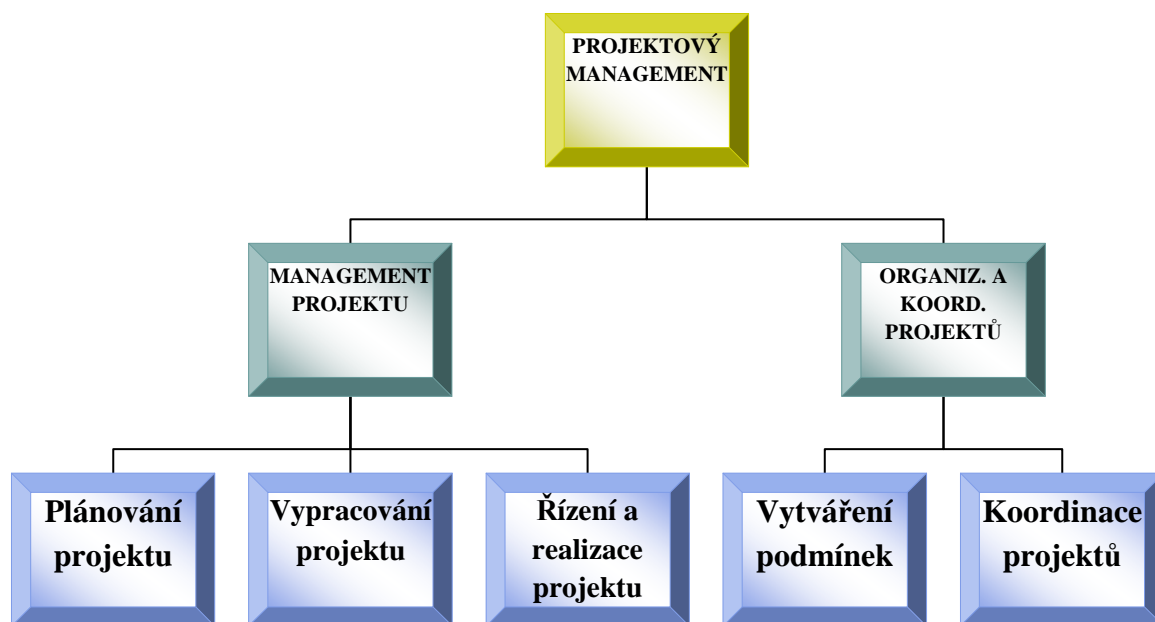
Třetí prioritu představuje „Vzdělávání“. Smyslem této priority je přispět k vyšší úrovni vzdělanosti a uplatnění na trhu práce venkovských obyvatel rozvojem poradenství a vzdělávání a zvýšit používání informačních a komunikačních technologií.

2.3 Management v projektování

V odborné veřejnosti je hojně rozšířen názor, že pojem **řízení projektů** je totožný s pojmem **projektové řízení**. Není tomu tak. Každý projekt je potřeba nejdříve naplánovat a následně řídit jeho realizaci. Tyto činnosti jsou tedy souhrnně nazývány jako **řízení (management) projektu**. V řízení projektu jsou uvedené manažerské činnosti specifické v tom, že jde o neopakovatelný proces vylučující rutinní přístup. Management projektu je specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu⁶. Ve většině firem nebo organizací se v mnoha případech pracuje na více projektech najednou. Tyto projekty se musí navzájem zkoordinovat, tedy logicky i řídit. Řízení jednotlivých projektů a jejich organizace a koordinace se souhrnně nazývá **projektovým řízením (managementem)**.

⁵ Program rozvoje venkova. [online]. 2009 [cit. 2009-10-22]. Dostupný z: <<http://www.dotace.nature.cz/res/data/000187.pdf>>.

⁶ NĚMEC, V. *Projektový management*. 4. vydání Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0



Obr. č. 3 Projektový management a management projektu
Zdroj: NĚMEC, V. *Projektový management*. 2002.

2.3.1 Týmový management projektu

Na projektech se podílí řada pracovníků mající různou kvalifikaci. Tito pracovníci tvoří projektový tým, v jehož čele stojí manažer projektu, kterého obvykle vybírá management podniku, tedy zadavatel projektu. Od manažera projektu se očekává, že bude:

- + Lídr
- + Plánovač
- + Organizátor
- + Koordinátor týmové práce
- + Kontrolor
- + Vyjednávač

Manažer projektu musí mít dostatek zkušeností s projektováním, i když sám tyto práce v týmu vykonávat nebude. Pokud se takový pracovník nevyskytuje ve vlastních řadách organizace, je zapotřebí vyhledat pomoc některé projektové či poradenské firmy, se kterou bude navázán smluvní vztah. Týmový management projektu představuje formu vzájemné

komunikace projektového týmu s vedením organizace (1). Spolupráce a komunikace uvnitř týmu probíhá dle předem striktně stanovených pravidel a zásad. Ty musejí být dodržovány všemi členy týmu za každé situace. Pod těmito pravidly si můžeme představit např. četnost a doba trvání pracovních porad, stanovení specifických kritérií na obsah a formu zpracovávaných dokumentů, dodržování termínů dle časového harmonogramu, atd. Všechna tato specifika se určují již na první koordinační schůzce projektového týmu. A jak vlastně vypadá taková projektová hierarchie?

V čele takové hierarchie stojí samozřejmě zadavatel projektu, tedy vrcholový management organizace. Následně je pověřen vrcholovým managementem tzv. dozor projektu. Ten je de facto klíčovým koordinátorem projektů. Naproti tomu expertní tým, který je rovněž poradním orgánem vrcholového managementu, provádí činnost, jakými jsou např.: vyhodnocování postupu prací, účinky zavádění projektů atd. V expertním týmu tedy většinou pracují lidé z řad pracovníků vysokých škol či výzkumných ústavů. Dodavatelé prací, služeb pro projekt jsou pod dohledem dozorem projektu a koordinováni manažerem projektu. V neposlední řadě je manažer projektu zodpovědný za průběh prací na určených projektech.

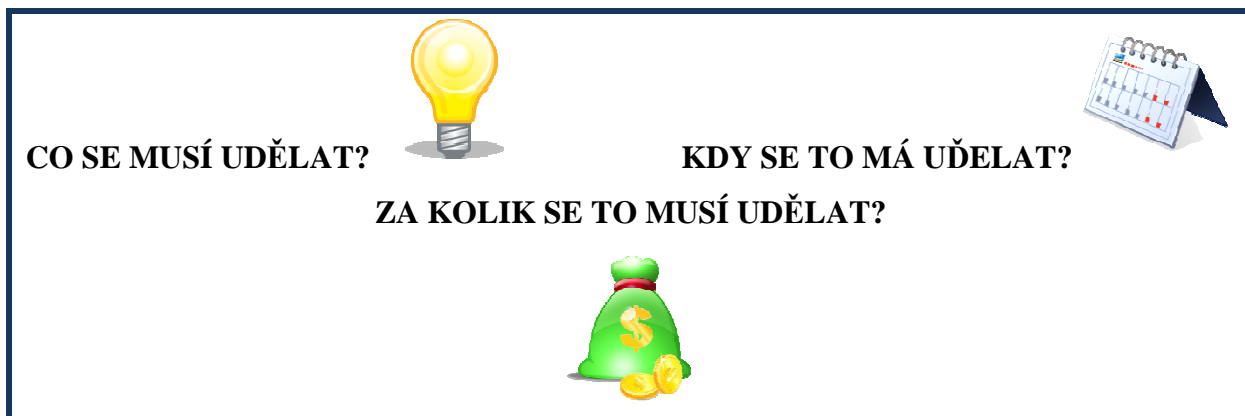
2.4 Zásady projektování

Pojem zásada odpovídá významu základní myšlenky, obecné zákonitosti, pravidlu. Projektování má své zásady a proto by se těmito principy měl dobrý a zkušený projektant řídit. Nyní objasním a definuji tyto zásady, které budou následně využity pro můj reálný příklad.

2.4.1 Cílovost

V první řadě je důležité, aby měl projektant povědomost, čeho má být projektem dosaženo, musí znát přesný cíl. Tento cíl mu musí sdělit zadavatel projektu. Milton D. Rosenau ve své knize „Řízení projektů“ říká, že cíl je vždy dán požadavky „*trojimperativu*“.

Tento projektový trojúhelník představují **nároky na provedení, časový plán a rozpočtové náklady**. Stručně řečeno a graficky znázorněno:



Obr. č. 4 Projektový trojúhelník
Zdroj: vlastní

2.4.2 Účelnost, reálnost

Projekt musí být především skutečně realizovatelný a splňovat daný účel. To znamená, že musí být brán zřetel na reálnost finančního zajištění akce, na reálnost poskytování dodávek v daném termínu atd. Zásada účelnosti je úzce spojena s kvalitou zpracování projektu. Naplnění této zásady je zajištěno zpracováním studie proveditelnosti (*Feasibility Study*).

2.4.3 Systémový přístup k projektovému managementu

Na projekt lze nahlížet jako na systém. Obecná definice systému říká, že se jedná o souhrn navzájem souvisejících prvků sdružených do smysluplného celku. Systémový přístup k řízení projektů spočívá v tom, že je nutné řešit a zabývat se vždy všemi prvky systému a jejich vazbou na okolí. Pokud je nějaký prvek opomenut, vzniká možnost vzniku negativních vlivů na finální efektivnost projektu.

Systémový přístup k hledání řešení lze rozčlenit do několika fází⁷:

⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5

- **Představení problému** – konstatování výchozí situace, stanovení cílů a omezujících kritérií,
- **Analýza** – hledání příčin možných problémů, podmínek a vztahů působících činitelů, návrh alternativ možných řešení,
- **Posouzení podle kritérií** – výběr navržené varianty řešení s ohledem na stanovení cíle a soubor předem připravených kritérií,
- **Syntéza** – nalezení optimálního řešení kombinací výstupů předchozích fází.


Pro systémový přístup k projektovému managementu jsou nadále důležité následující termíny (3):

- ❖ **CÍL** – užitná hodnota, účel, výkon, kterého má být dosaženo
- ❖ **POŽADAVEK** – částečná potřeba nezbytná k zajištění určeného cíle
- ❖ **ALTERNATIVA** – znamená jinou možnost, druhou volbu
- ❖ **VÝBĚROVÉ KRITÉRIUM** – faktor, podle něhož se posuzuje vhodnost alternativy vzhledem k možnostem dosažení cíle,
- ❖ **OMEZENÍ** – limitující faktor tvořící bariéry pro výběr variant

Všechny projekty mají společný určitý znak neurčitosti a jsou vystaveny působení náhlých nečekaných změn a vlivů. Proto nastává situace nutnosti hledání optimálního postupu pro eliminaci těchto vzniklých potíží. Vždy je k dispozici celá řada variantních řešení, proto je nutné vnímat projekt jako **jednotný dynamicky se rozvíjející celek**.

2.4.4 Postupné řešení

V čem tedy spočívá podstata metody „Postupného řešení“? Vždy se při pracích na projektu musí postupovat od shora dolů, neboli **Top-Down**. Čili od jednoduchého ke složitému, od všeobecného k detailnímu, atd. Práce na projektu se musí rozdělit do následujících čtyř fází projektování:

Fáze projektování	Popis
	
SITUACE	Souhrn výchozích požadavků, podmínky umístění systému v jeho okolí.
KOMPOZICE	Základní uspořádání prvků v systému a jejich vzájemné vazby.
DISPOZICE	Horizontální a vertikální uspořádání všech prvků systému v daném prostoru.
REALIZACE	Příprava realizace, zkušební provoz, realizace.

Tab. č. 1 Čtyři fáze projektování

Zdroj: vlastní

Logické vymezení fází umožní manažerovi projektu časovou, kapacitní i nákladovou optimalizaci prací pomocí síťové analýzy. Pokud se tato zásada spojí se zásadou systémového přístupu, musí se nejdříve navrhnout *ideální systém* a ten při respektování omezujících podmínek bude následně konkretizován. Na tomto základě bude vypracováno reálné řešení (1).

2.4.5 Systematičnost

Aby byla dodržena zásada systematičnosti, musí být striktně dodržovány jednotné postupy, ukazatelé, tabulky, grafy, podklady atd. Tím dochází k automatizaci postupů projektování.

2.4.6 Efektivnost

Obecně lze říci, že efektivní činnost je taková, při níž nedochází k plýtvání s kterýmikoli zdroji. Z ekonomického hlediska je efektivnost dosažením maximálních efektů při minimálních

nákladech. Aby byla tato zásada dodržena, je nezbytné sledovat a kalkulovat efektivnost během celého projektu, zejména v jeho počátečních fázích. Pokud bude zaznamenán jakýkoli sebemenší náznak poklesu efektivnosti, musí být přijata nová opatření a úpravy projektu.

2.5 Vybrané metodické nástroje pro přípravu projektu

V této podkapitole zjistím bližší teoretické poznatky o metodických nástrojích pro přípravu projektu, které následně použiji v reálu. Mezi použitelné nástroje zařadím samozřejmě SWOT analýzu, brainstorming, logický rámec, analýza rizik a časový plán.

2.5.1 SWOT analýza

SWOT analýza představuje komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek definovaného tématu na úrovni celostátní, regionální, podnikové apod., a to ve vztahu k současnému, resp. budoucímu stavu. Vzhledem k tomu, že v sobě zahrnuje postupy technik strategické analýzy, bývá SWOT analýza součástí všech důležitých strategických dokumentů.

SWOT analýza umožňuje přehledným způsobem zobrazit silné a slabé stránky analyzované oblasti a v logické vazbě jim přiřadit možnosti dalšího rozvoje a naproti tomu zobrazit ohrožení, která mohou nastat, pokud příležitosti nebudou využity. Jedná se tedy o efektivní cestu nalezení základních projektových záměrů. Silné a slabé stránky lze ovlivnit. Naopak působit na příležitosti a hrozby jako na vnější faktory je již těžší a mnohdy je nelze kontrolovat vůbec⁸.

⁸ ŠUBRTOVÁ, J., ZEMÁNKOVÁ, H., TAUER, V. *Získejte dotace z fondů EU*. 1. vydání Praha: Computer Press a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3

2.5.2 Brainstorming

Brainstorming neboli volně přeloženo jako „bouře nápadů“ je vysoce efektivní metoda cílové spolupráce při řešení problémů v projektovém týmu. Brainstorming je tedy skupinová metoda založená na generování co největšího počtu nápadů a tipů. Lidově řečeno „Více hlav, více ví!“ Poprvé s tímto nápadem přišel v roce 1939 reklamní pracovník **Alex Faickney Osborn** a jako specifickou metodu ji pak rozpracoval v knize *Applied Imagination* (1953). Brainstorming se řídí několika zásadami. Jeden člen týmu bývá pověřen zaznamenáváním všech nápadů. Během živé diskuse by měl v jednom okamžiku vždy mluvit jen jeden člověk. U této metody jde především o kvantitu, tudíž žádná myšlenka se nesmí „ztratit“ či „zapadnout“. I zdánlivě neúčelný nápad může druhého inspirovat k nové lepší myšlence. Čím více nápadů je sesbíráno tím je vyšší šance k nalezení optimální varianty.

Brainstorming má však i svoji kritiku. Vzhledem k tomu, že účastníci nejsou hodnoceni individuálně za svůj vlastní počet nápadů, ale jelikož jsou nápady sepisovány hromadně, mohou vlivem sociální lenivosti (social loafing) ztrácet motivaci k vymýšlení (6). Účastníci Brainstormingu se také mohou obávat znemožnění či ztrapnění před ostatními, kvůli neatraktivnímu nápadu. Čím je úkol těžší tím víc se lidé stydí říci svoji ideu z obav před její nesprávností.

2.5.3 Logický rámec

Logický rámec (Logframe) je nástroj pro detailní návrh projektu, který usnadní prezentaci a komunikaci náročných a nákladných projektů. Celý projekt je v kostce jasně a srozumitelně popsán. Vrcholový management jej používá jako nástroj k navržení celkové strategie projektu. Logický rámec může být použit jako nástroj ke zlepšení plánu zavedení projektu a k posílení procesu sledování a vyhodnocování (9).

Základ logického rámce tvoří tzv. strom cílů. Ten nutí projektanty definovat aktivity projektu, zda tyto aktivity budou generovat žádoucí výstupy a zda tyto výstupy povedou ke stanovenému cíli (5).

2.5.4 Analýza rizik

Riziko je často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Finanční teorie obvykle definuje riziko jako volatilitu (kolísavost) finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů. Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (management rizik).

Prvním krokem procesu snižování rizik je přirozeně jejich analýza. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Navazující činností je řízení rizik (management rizik).

Analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- ❖ **identifikaci aktiv** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní,
- ❖ **stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt, ohodnocení možného dopadu jejich ztráty, změny či poškození na existenci či chování subjektu,
- ❖ **identifikaci hrozeb a slabin** – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu, které mohou umožnit působení hrozeb,
- ❖ **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě.

Kvalitní řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti je vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik⁹.

⁹ RAIS, K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

2.5.4 Časový harmonogram

Nástroj, bez kterého se neobejde žádný projekt, je časový harmonogram. Při zpracování každého projektového záměru je potřeba mít představu o délce jednotlivých aktivit, o jejich návaznostech atd. Grafické znázornění časové posloupnosti bývá rovněž součástí samotné žádosti o dotaci.

Ganttův diagram (Gantt chart) je nejčastější metodou znázornění časového harmonogramu. Je to druh pruhového diagramu, jehož smysl je v tom, že se klíčové aktivity projektu zanesou do lineární časové osy. Na horizontální ose diagramu je zvolená časová jednotka (u projektu obvykle měsíc) a na vertikální ose jsou klíčové projektové aktivity.

2.6 Postupy projektování

Projektové práce musí mít svůj logický sled. Projektant většinou automaticky postupuje podle následujících bloků otázek.

- Proč a za jakým účelem mám projekt vypracovat? = **FÁZE SITUACE**
- Jak, kým čím bude projektová činnost prováděna? = **FÁZE KOMPOZICE**
- Odkud, kudy a kam povedou informační toky, v jakých prostorách se bude projekt realizovat? = **FÁZE DISPOZICE**
- Kdy, odkdy, dokdy, jak dlouho potrvá příprava a samotná realizace projektu? = **FÁZE REALIZACE**

2.7 Životní cyklus projektu

U projektů rozlišujeme různé fáze a všichni jednotlivými fázemi ve známém pořadí procházejí - souhrnně se tyto fáze označují jako životní cyklus projektu (*project life cycle*).

Tento cyklus 3 fází je uspořádán z hlediska vynakládání investic a z hlediska odpovědnosti za jejich řízení.

2.7.1 Předinvestiční fáze

Za tuto fázi plně zodpovídá zadavatel projektu, tedy vrcholový management organizace. Úkol vrcholového managementu v této fázi spočívá ve stanovení hlavního cíle a určení strategie. Je to nejdůležitější fáze cyklu projektu.

2.7.2 Investiční fáze

Za tuto fázi nesou zodpovědnost vrcholový management, manažer projektu a dozor projektu. Je to nejnáročnější, nejsložitější, nejnákladnější část projektu.

2.7.3 Realizační fáze a fáze vyhodnocení

V této fázi je projekt v užívání, porovnávají plánované výsledky s dosaženými hodnotami. Data získaná z výzkumu se podrobně analyzují a výsledky jsou uchovány pro potřeby v budoucnosti.

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

V této části je na úvod představen současný stav oblasti zvyšování vzdělanosti obyvatelstva a adaptability pracovních sil ve venkovských oblastech kraje Vysočina, dále je podrobně představena nezisková organizace, se kterou jsem úzce spolupracovala během tvorby méj diplomové práce. Dále budu analyzovat parametry projektu na základě informací získaných z provedeného dotazníkového šetření. Pečlivě prozkoumám oblast úrovně vzdělanosti a naleznu její nedostatky. Následuje určení programu, který by měl Sdružení obcí Vysočiny, z.s.p.o. napomoci v oblasti zvýšení úrovně dalšího vzdělávání, zvýšení flexibility pracovní síly a kvalifikace pracovníků ve venkovských oblastech kraje Vysočina. Součástí návrhu je i finanční rozpočet akce.

3.1 Úroveň sociálního prostředí s důrazem na zvyšování vzdělanosti v kraji Vysočina

Celoživotní získávání nových znalostí a dovedností se stalo nezbytností, která podmiňuje nejen individuální rozvoj a kultivaci osobnosti, ale také rozvoj ekonomiky a zaměstnanosti. Podmínky pro přiměřený přístup k celoživotnímu vzdělávání jsou v ČR vytvořeny pouze ve vybraných městských centrech a přístup obyvatelstva k dalšímu vzdělávání v ostatních oblastech republiky je podstatně omezen materiálními i personálními podmínkami. To ve svých důsledcích brzdí rozvojové šance těchto oblastí (například absence vysokého školství), snižuje jejich atraktivitu pro vzdělané a kvalifikované vrstvy společnosti či zhoršuje uplatnitelnost pracovní síly na trhu práce.

Jako jeden z faktorů socioekonomického rozvoje regionu má celoživotní vzdělávání a učení nezastupitelné místo v rámci komplexního rozvoje lidských zdrojů. V oblasti dalšího vzdělávání dosud existují hluboké územní disproporce mezi krajem Vysočina a ostatními kraji v ČR.

Stávající systém dalšího vzdělávání nepřispívá v dostatečné míře k rozvoji kvalifikovanosti a flexibility lidských zdrojů. Sektoru dalšího vzdělávání chybí promyšlená koncepce a nezbytné legislativní a institucionální podmínky, které by jeho rozvoj

usměrňovaly a podněcovaly. Zaměstnavatelé a další sociální partneři se doposud málo zapojují do obsahové i metodické stránky vzdělávacích programů a požadavků na jeho certifikaci. V praxi neexistují kvalitní souhrnné informační a poradenské služby, které by usnadňovaly orientaci v nabídce služeb zaměřených na problematiku rozvoje lidských zdrojů¹⁰.

3.2 Představení organizace - Sdružení obcí Vysočiny, z.s.p.o.



Sdružení obcí Vysočiny (SOV) je založeno na rovném postavení jednotlivých členů bez ohledu na to, zda se jedná o malou obec či velké město a politickou příslušnost jejich představitelů. SOV je přirozeným partnerem kraje Vysočina, kdy zástupci obcí mají možnost komunikovat s krajem o tom, co je pro obce a jejich obyvatelstvo potřebné. V součinnosti se konzultují základní oblasti a témata spolupráce s krajem a zvažuje se i možnost pravidelných setkání, kdy by zástupci obcí a kraje diskutovali o aktuálních problémech a jejich možnostech řešení.

Rámcové cíle a poslání sdružení:

- ❖ Prosazování společných zájmů obcí, především v těchto oblastech:
- ❖ Rozvoj průmyslu, služeb a technické infrastruktury
- ❖ Rozvoj zemědělství a venkovských oblastí
- ❖ Rozvoj cestovního ruchu a turistických aktivit
- ❖ Rozvoj oblasti lidských zdrojů a sociální infrastruktury
- ❖ Zkvalitnění péče o životní prostředí
- ❖ Zlepšení dopravní dostupnosti

¹⁰ Program rozvoje kraje Vysočina. [online]. 2007 [cit. 2010-05-09]. Dostupné z < http://www.kr-vysocina.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=450008&id_dokumenty=4000937>.

- ❖ Zajištění majoritního vlivu a hmotné podpory RRA Vysočina
- ❖ Rozvoj péče o přírodní a kulturní dědictví

K 31. 12. 2009 eviduje Sdružení obcí Vysočiny, z. s. p. o. (dále jen „SOV“) 99 členů (98 obcí a 1 právnická osoba). Zmíněných 98 obcí reprezentuje 263.103 obyvatel – tj. 51 % celkového počtu obyvatel kraje Vysočiny. Poměr mezi obcemi, které jsou členem SOV a mezi těmi, které nejsou členem SOV vyjádřený v % na základě počtu obyvatel těchto obcí lze najít v mapě „Členové SOV“, která je přílohou této diplomové práce.

3.3 Úloha Sdružení obcí Vysočiny v kraji Vysočina

Jak již bylo uvedeno výše, klíčovým cílem sdružení je prosazování společných zájmů obcí kraje Vysočina. Zejména pro menší obce je členství v SOV velkým přínosem, protože mají zajištěn informační servis a další speciální služby, které jsou přínosné pro jejich další rozvoj. Sdružení pravidelně informuje členské obce o možnostech kofinancování rozvojových aktivit. Všichni účastníci zájmového sdružení vyjma právnické osoby, mají povinnost platit členské příspěvky. Výše příspěvku je závislá na počtu obyvatel členské obce, který byl pro účely zjištění výše příspěvku stanoven dle údajů ČSÚ k 1. 1. daného roku. Ve sdružení funguje de facto princip solidarity velkých měst vůči malým obcím. Z členských příspěvků jsou hrazeny nejrůznější prospěšné projekty a záměry, které si obce žádají a potřebují. Finance, kterými sdružení disponuje, jsou určeny na podporu a pomoc nejen pro členské obce a města.

SOV reprezentuje 51 % celkového počtu obyvatel kraje Vysočiny a navíc v čele sdružení stojí krajské město Jihlava. Názory, prosby, stížnosti či jiné připomínky vycházející ze strany sdružení mají tedy velkou váhu a značnou vypovídající hodnotu. Předsedou sdružení je primátor krajského města Jihlavy a SOV má tak možnost prostřednictvím svého předsedy veřejně tlumočit svoje podněty na nejrůznějších setkáních a akcích.

Opět je třeba zdůraznit partnerství SOV a kraje Vysočina. Zástupci obcí mají možnost spolupracovat a komunikovat s vrcholovými zástupci kraje o tom, co je pro obce a jejich

obyvatelstvo potřebné. Tato kooperace je velmi účinná a prospěšná, v případě problémů je zde možnost aktivně hledat možnosti jejich řešení.

3.4 Zkušenosti sdružení s fondy EU

Při konzultacích s tajemníkem sdružení jsme v rozhovoru navázali na téma předchozích zkušeností sdružení s fondy EU, a krátce jsme pohovořili hned o dvou projektech.



SOV vykonává funkci administrátora Fondu malých projektů (FMP), který je nedílnou součástí Operačního programu „Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007 – 2013“. Svým charakterem je pokračováním úspěšných programů realizovaných v minulosti v oblasti rakousko-českého pohraničí, především CBC – Interreg a Interreg IIIA - Dispoziční fond, který hrál významnou roli při znovupropojení obou regionů. Zkušenosti získané během implementace předchozích programů FMP ukazují, že tento nástroj je jedním z nejúčinnějších při podpoře malorozpočtových, ale obsahově velkých projektů zaměřených na navázání, rozšíření a vylepšení kontaktů mezi různými partnery z obou stran hranic.



Další významnou akcí, na které se SOV podílelo, byla úspěšná realizace projektu financovaného z ROP NUTS II JV, kdy projekt s názvem „Vysočina na dlani“ vznikl proto, že členové Sdružení obcí Vysočiny chtěli upozornit návštěvníky kraje na významný potenciál cestovního ruchu. Publikace, která vznikla jako jedna součást tohoto projektu, je určena všem cílovým skupinám, kterým nabídne variantní řešení kam se na Vysočině podívat. Je zde prezentováno společně 103 obcí kraje, které jsou členy Sdružení obcí Vysočiny. Najdete zde tipy na výlety a to jak autem, pěšky nebo na kole. Publikace je průřezem všech turistických atraktivit kraje Vysočina. Výše uvedené skutečnosti o projektech realizovaných společností dokazují zkušenosti s fungováním dotačního systému Evropské unie. Ovšem zkušenosti s oblastí

dalšího vzdělávání jsou nulové. Tato problematika nebyla doposud v rámci sdružení diskutována a dá se říci, že byla spíše opomíjena.

3.5 Analýza S-W

SWOT analýza je typ strategické analýzy stavu organizace z hlediska jejich silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových záměrů, aktivit a strategických cílů¹¹. Rozbor silných a slabých stránek organizace nazýváme *analýzou S-W* (Strenghts – Weaknesses). Silné a slabé stránky organizace jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují interní hodnotu společnosti. S-W analýza odhalí slabiny a kritická místa uvnitř organizace. Ta se potom bude moci koncentrovat na zlepšení těchto nedostatků. Pokud má firma sestavenou S-W analýzu, je možné dále rozdělit silné a slabé stránky podle významnosti pro organizaci jako celek, či pouze z hlediska marketingové příležitosti. Tímto hodnocením lze vytvořit matici důležitosti a efektu.

STRENGHTS	WEAKNESSES
Vysoká informovanost o aktuálních výzvách a dotacích z EU fondů – využití služeb technické asistence poradenské agentury	Nevyužívání nástrojů marketingu na takové úrovni jako v podnikatelské sféře – nedostatečná marketingová strategie
Zpracování a vydávání výročních zpráv, i když to zákon neukládá – samoregulační mechanismy	Neadekvátní podmínky pro předfinancování projektů neziskové organizace z vlastních zdrojů (vysoké etapové platby)
Sídlo v krajském městě Jihlavě - centrum vzdělávacích institucí vč. pracoviště vysoké školy (VŠPJ)	Problematické získávání bankovních úvěrů
10 let existence na trhu – dobré jméno a reputace	Nedostatečná absorpční kapacita (neschopnost předfinancování + nedostatek zdrojů na dofinancování)
Kvalitní postupy a procesy práce – výborná technická vybavenost kanceláře	Nediferencované služby (v závislosti na konkurenci)

Tab. č. 2 Analýza S-W

Zdroj: vlastní

¹¹ SWOT analýza. [online]. 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupný z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analýza>>.

3.5 Analýza O-T

Analýza O-T (Weaknesess and Opportunities) neboli analýza příležitostí a ohrožení určuje možné příležitosti, které mohou sloužit k uplatnění strategických plánů, a dále identifikuje možná rizika. Příležitosti přinášejí potenciální užitek a jejich využitím může organizace získat nejrůznější výhody či finanční prostředky. Příležitosti a hrozby jsou chápány jako externí analýza dalšího možného růstu a rozvoje a představ např. příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci apod. Hrozby představují protipól příležitostí, stejně jako slabé stránky opak silných stránek. Hrozbou může být např. nestabilní politická situace v oblasti, kde organizace působí, odchod klíčových členů sdružení, ztráta dobrého jména organizace a jejím dobrém povědomí, atd.

OPPORTUNITIES	THREATS
Zájem o školení a vzdělávací projekty – pozitivní trend	Veliký počet malých obcí (do 500 obyvatel) – sídelní roztržitost
Provoz vlastních internetových stránek (www.obce vysociny.cz), zajištění rovného přístupu k aktuálním informacím	Nedůvěra pro neziskové aktivity, které jsou pro okolí přínosné, nepochopení role neziskové organizace
Kladné zkušenosti s krajským partnerstvím	Byrokratický aparát operačních programů (složitost pravidel čerpání dotací z EU fondů, neustálé změny pravidel financování, apod.)
Programovací období vyhlášeno až do roku 2013	Vyhlášení nedostatečného množství dotačních titulů využitelných pro obce – nestabilní politická situace

Tab. č. 3 Analýza O – T

Zdroj: vlastní

3.6 Zhodnocení SWOT analýzy organizace

Silnou stránkou organizace je vysoká informovanost o aktuálních výzvách a dotacích z EU fondů. Každý měsíc je rozeslán členským obcím newsletter, který obsahuje aktuální přehled dotačních titulů 2007 – 2013 pro obce. Díky této informovanosti je zde výborný základ pro vytvoření projektu tak, aby měl schopnost být podpořen z dotací EU.

V rámci své snahy o rozvoj neziskového sektoru v oblasti prosazování společných zájmů obcí usiluje SOV také o posilování transparentnosti. Členské obce sdružení se shodují na potřebě využívat v této snaze samoregulační mechanismy, které jdou nad rámec zákonných povinností.

Za kvalitní je požadována taková práce neziskových organizací, která je nezávislá a nestranná, přesná a správná, důvěryhodná a korektní. SOV se hlásí k těmto principům, a proto se rozhodlo, že každý rok bude vytvářena Výroční zpráva sdružení. Tím bude dbáno na otevřenost fungování organizace a jejího financování.

Metropolí kraje Vysočina je Jihlava. Silnou stránkou SOV je právě sídlo v tomto městě, v centru vzdělávacích institucí včetně pracoviště vysoké školy (VŠPJ). Základní dokumenty SOV, tedy Zakladatelská listina a Stanovy družení, byly schváleny a ustavující členské schůzi ne 29. 2. 2000. V roce 2010 bude mít tedy sdružení 10leté výročí svého založení. Za tu dlouhou dobu si stihlo vybudovat silné jméno a dobrou reputaci, čemuž i výrazně napomohlo krajské partnerství a partnerství s Krajskou hospodářskou komorou. Tím, že má SOV formu zájmového sdružení právnických osob, vznikly značně limitující faktory týkající se financí. Neziskové organizace všeobecně hůře získávají bankovní úvěry, musejí se potýkat s případným nedostatkem zdrojů na před a dofinancování projektů. Výraznou slabou stránkou je existence neadekvátních podmínek pro předfinancování projektů neziskové organizace z vlastních zdrojů.

Nejvýznamnější příležitostí sdružení je vzrůstající poptávka po workshopech a vzdělávacích projektech, jejichž náplní je právě problematika získávání peněz z evropských fondů. Programovací období je vyhlášeno až do roku 2013. Sice je převážná většina dotací již vyčerpána, ale stále ještě určité programy disponují volnými finančními prostředky.

Veřejnost mnohdy stále nechápe role neziskových organizací a ne zcela důvěřují jejich aktivitám, které bývají mnohdy vskutku přínosné, prospěšné a inspirující, což představuje pro činnost sdružení jistou podobu ohrožení. Hrozbu dozajista představuje i byrokratický aparát operačních programů, který stěžuje organizaci plynulou a bezproblémovou práci na projektech.

3.7 Analýza regionu z hlediska potencionální nabídky produktu školení

V tomto bodě bych ráda provedla analýzu regionu pro potřeby zhodnocení možnosti nabídky potencionálního projektu dalšího vzdělávání.

HLAVNÍ NEDOSTATKY:

- ✚ Stále nedostatečná úspěšnost v získávání přímých investic - je determinována investiční atraktivitou kraje a kvalitou managementu jednotlivých měst a obcí a perspektivně i regionálního managementu,
- ✚ neschopnost příjemců dotace efektivně využívat dostupné zdroje ze strukturálních fondů EU- odrazuje přílišná složitost a finanční nákladnost projektových dokumentací, které je nezbytné zpracovat, aby mohla být žádost jejich úspěšná,
- ✚ neustálý problém malých obcí - nedostatečné využívání moderních informačních a komunikačních technologií
- ✚ nedostatečná koncepce celoživotního učení - nepřispívá v dostatečné míře k rozvoji kvalifikovanosti a flexibility lidských zdrojů.

HLAVNÍ PŘEDNOSTI:

- ✚ Vysočina má 2. největší počet obcí, nejpočetněji jsou zastoupeny obce s počtem obyvatel menším než 500. – vysoký počet potenciálních účastníků školení,
- ✚ inovační potenciál kraje - strategická poloha Vysočiny láká řadu podnikatelů, nebo lidí reálně uvažujících o zahájení podnikání – vidina příležitostí, vyplnění tržních nik,

- ✎ velký počet subjektů vhodných pro rozvoj partnerství s městy (podnikatelský sektor, neziskové organizace aj.)

Z této krátké, ale výstižné analýzy je patrné, že kraj skýtá řadu příležitostí a vysoký potenciál pro realizaci vzdělávacího projektu. Dalo by se říci, že je zde i prostor pro případné opakování tohoto projektu, který by však musel být aktualizován a novelizován, aby reflektoval pozdější potřeby a stav nového programového období.

3.8 Analýza vzdělávacích potřeb v SOV

Cílem této kapitoly je analyzovat proces návrhu zlepšení úrovně dalšího vzdělávání veřejného, soukromého sektoru i neziskových organizací působících v kraji Vysočina. Návrh skladby a realizace seminářů podle potřeb v rámci všech účastníků je náročnou záležitostí. Majoritní skupinu školení by měli tvořit starostové především malých obcí, kteří mají mandát rozšířit povědomí o možnostech financování aktivit na venkově dále mezi obyvatele obce a další subjekty. Vzdělávací kurzy pro starosty a zástupce veřejné správy jsou asi největší problémovou oblastí. Komplikací je, že v malých obcích je většinou neuvolněný starosta, který je velmi vytížený činnostmi souvisejícími s chodem obce. Na další činnosti mu již bohužel nezbývá mnoho času. Náplň vzdělávacích akcí a jejich forma je pro cílové skupiny navrhována na základě analýzy vzdělávacích potřeb, která je provedena prostřednictvím osobních dotazníků. Dotazník tvoří Přílohu č. 2 této diplomové práce. Obsah dotazníku tvoří dva základní bloky otázek:

3.8.1 Cíl anketního šetření

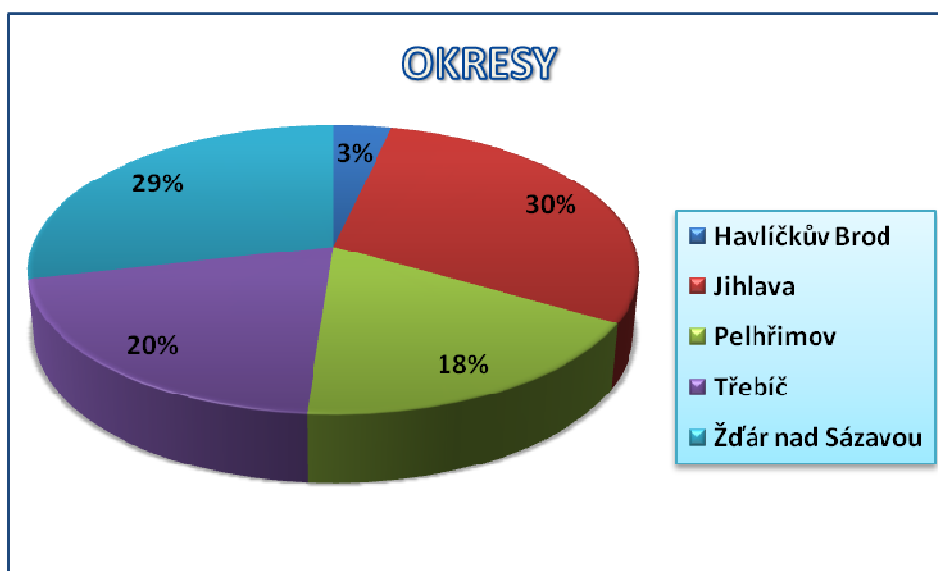
Anketní šetření je jedním z nástrojů, jak lze zjistit názory příjemců vzdělávacích služeb. Cílem šetření, které bylo realizováno v rámci plánování vzdělávacího projektu, je zmapovat skutečné potřeby subjektů působících ve veřejné správě směřované na aktuální i potenciální využívání výstupů projektu. Dotazník tvoří tabulka, kterou dotazovaný vyplňuje na základě hodnocení svých znalostí a dovedností. Otázky se týkají znalostí z oblasti

projektového řízení a úrovně základní orientace v systému fungování dotačního systému EU. Na závěr byly respondentům položeny dvě doplňující otázky, které se týkají možnosti financování školení z vlastních prostředků a využívání služeb poradenských agentur.

3.8.2 Metoda výzkumu

Sběr dat byl realizován prostřednictvím strukturovaných dotazníků – viz. Příloha 1. Výběr vzorku nebyl náhodný. Vzorek tvořila členská základna SOV, tedy 98 obcí a 1. právnická osoba, tedy bylo distribuováno celkem 99 dotazníků. Hodnocení dotazníkového šetření je provedeno kvantitativní analýzou, která znázorňuje rozložení názorů v celkovém počtu odpovědí. Nejedná se tedy o hloubkový průzkum, ale o statistické vyjádření odpovědí respondentů. Vyplněný dotazník byl získán od 84 respondentů zpět. Absolutní a relativní četnosti u jednotlivých otázek jsou vypočítány pouze z relevantních odpovědí. Nejasné a nejednoznačné odpovědi nebyly do analýzy zahrnuty.

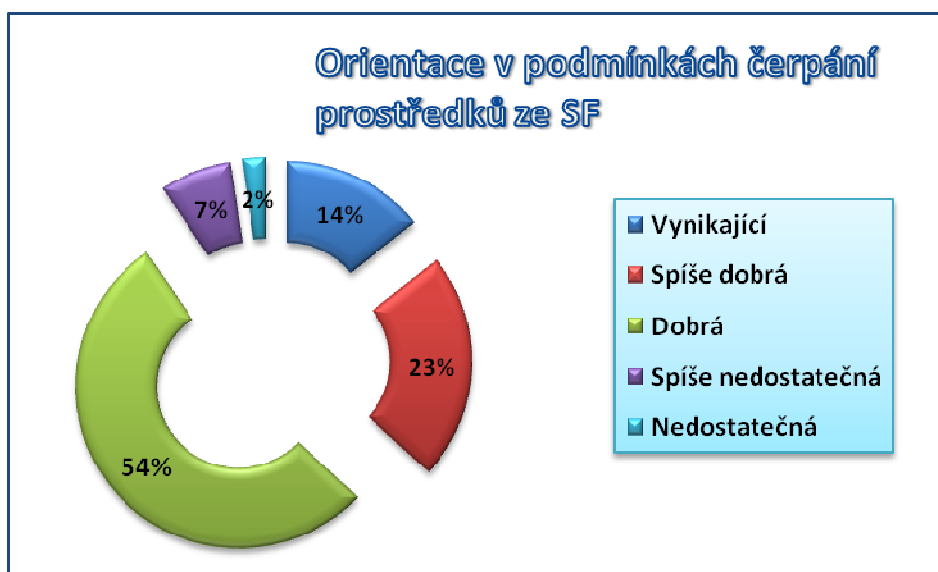
Dotazníkového šetření se aktivně zúčastnilo 84 respondentů, 3 z okresu Havlíčkův Brod, 25 z okresu Jihlava, 15 z okresu Pelhřimov, 17 z okresu Třebíč a 24 z okresu Žďár nad Sázavou.



Graf č. 1 Struktura respondentů dle okresů
Zdroj: vlastní

3.8.3 Orientace v podmínkách závazných při získávání finančních prostředků ze SF

První otázka v dotazníku je zaměřená na hodnocení úrovně schopnosti orientace v dokumentech a podmínkách, které je pro české subjekty závazné při získávání finančních prostředků ze Strukturálních fondů. 14 % respondentů o sobě řeklo, že má znalosti v této oblasti vynikající, 23% dotázaných ohodnotilo úroveň svojí orientace známkou 2, nadpoloviční většina zvolila známku 3, 7% respondentů si příliš nevěří a ohodnotili se známkou 4 a zbylá 2 % sdělila, že jejich povědomost o oněch podmínkách je nedostatečná.

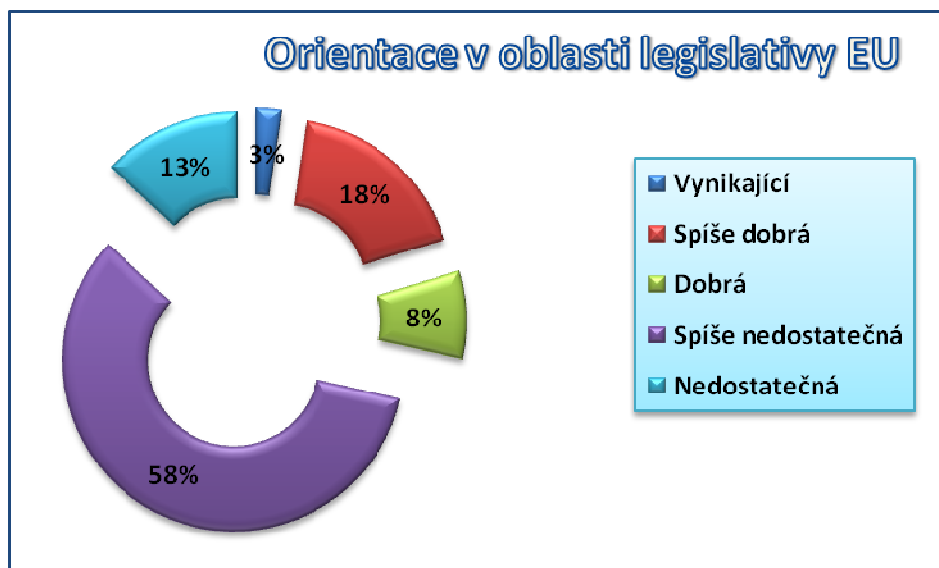


Graf č. 2 Orientace v podmínkách čerpání finančních prostředků ze SF

Zdroj: vlastní

3.8.4 Oblast legislativy EU

Druhá otázka se týká hodnocení základní orientace v oblasti legislativy EU. Orientace v legislativě EU je věru nelehká záležitost, a proto se nyní podívám, jak ji u sebe hodnotí dotázaní. Zde jsou patrné velké rezervy, 58% dotázaných má spíše nedostatečnou orientaci v této oblasti, 8 % zvolilo hodnotu 3, 18% respondentů si více věří, a proto uvedli, že jejich znalosti jsou spíše dobré. Pouhá 3 % uvedla, že mají orientaci v legislativě EU dokonalou, vynikající. 13 % se nebálo říci, že jejich orientace odpovídá známce 5, tedy nedostatečné.

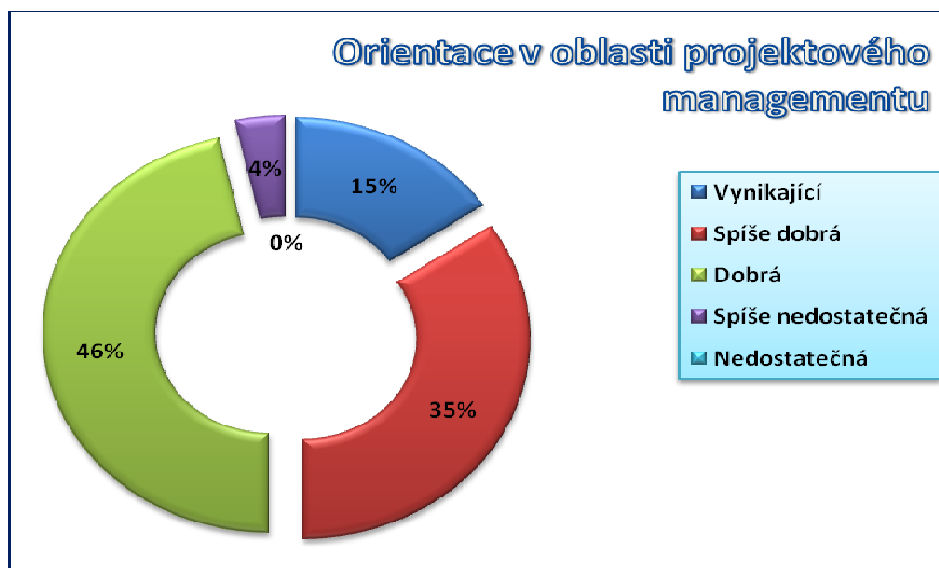


Graf č. 3 Orientace v oblasti legislativy EU

Zdroj: vlastní

3.8.5 Komplexní oblast projektového managementu

U otázky týkající se základní orientace v projektovém managementu si respondenti více důvěřovali. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že by měl zcela nedostatečné znalosti. 4 % pro sebe zvolili známku 4. Téměř polovina dotázaných, přesně 39 osob uvedlo, že mají základní orientaci v projektovém managementu dobrou, 29 lidí se ohodnotilo známkou 2, čili spíše dobrá orientace. 15 % spadá do skupiny lidí s vynikajícími znalostmi. Je to hodnota nezanedbatelná, nicméně by mohla být i vyšší.

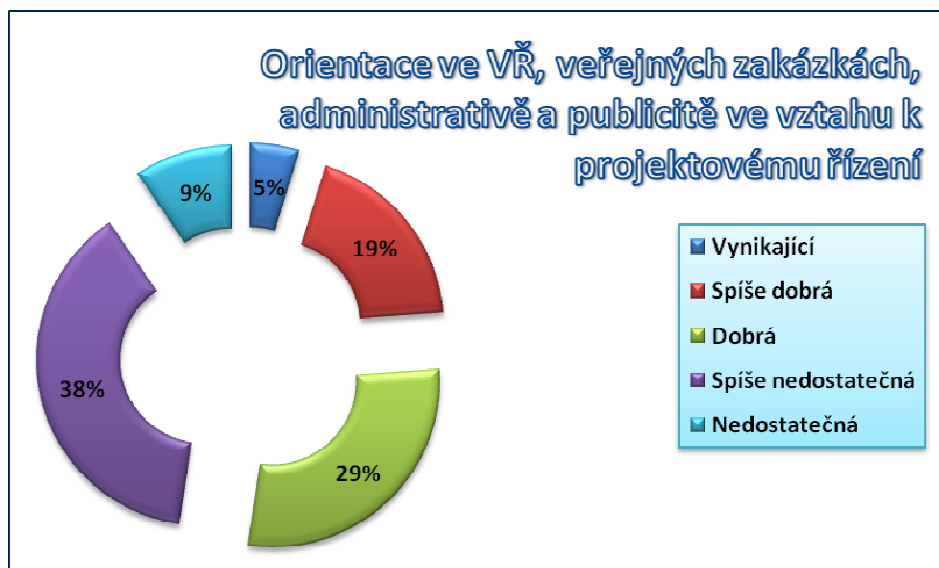


Graf č. 4 Orientace v oblasti projektového managementu

Zdroj: vlastní

3.8.6 Oblast výběrových řízení, veřejných zakázek, tvorby monitorovacích zpráv, forem kontroly projektu a publicity

Tato oblast je velmi náročná, a proto byl výsledek šetření nepřekvapující. 9% dotázaných zhodnotilo úroveň svých znalostí jako nedostatečnou. Celých 38% ze všech dotázaných respondentů, tedy 32 osob zvolilo známku 4, těsně za nimi je 24 osob s dobrou úrovní znalostí. 19 % dotázaných má spíše dobrou orientaci a pouhých 5% se nebálo říci, že se v dané problematice orientují dokonale.

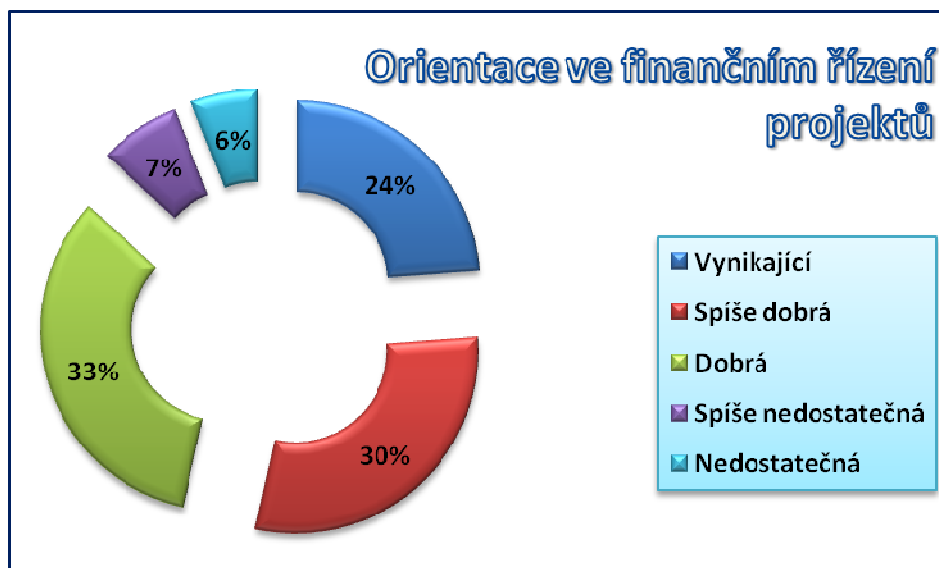


Graf č. 5 Orientace ve VŘ, veřejných zakázkách, administrativě a publicitě ve vztahu k projektovému řízení

Zdroj: vlastní

3.8.7 Úroveň znalostí o procesu tvorby rozpočet projektu, finančního řízení, účetnictví projektu a dokladování?

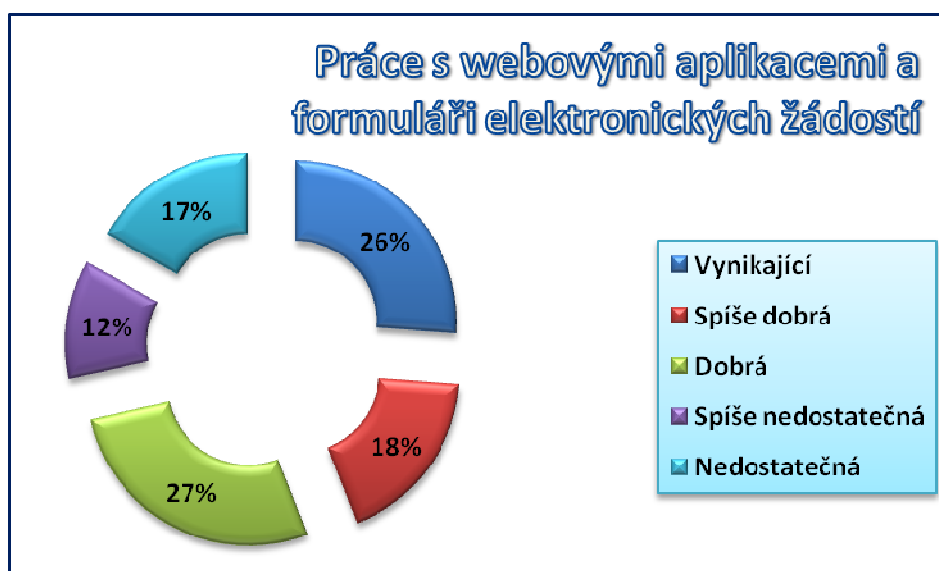
Zde jsou výsledky průzkumu vcelku uspokojivé a téměř vyrovnané. 28 respondentů jsou ve finančním řízení dobří, 25 jich je spíše dobrých. 20 osob ohodnotilo svoje znalosti jako vynikající. Pouze 7% dotázaných má spíše nedostatečnou úroveň znalostí v této oblasti a 6 % se ohodnotilo známkou 5.



Graf č. 6 Úroveň znalostí o procesu tvorby rozpočtu projektu, finančním řízení, účetnictví projektu a dokladování
Zdroj: vlastní

3.8.8 Práce s webovými aplikacemi a formuláři elektronických žádostí

A jak v poslední otázce hodnotili respondenti svoje dovednosti z oblasti informačních technologií? Zde opět odpovědi potvrdili moje očekávání. I když žijeme v době pokroku a nejmodernějších technologií, stále spousta starostů z malých vísek není s touto oblastí příliš zadobře. 26 % respondentů dokáže výborně pracovat s moderními technologiemi, 18 % pro sebe zvolilo známku 2. 27 % dotázaných má dobré znalosti v této oblasti, 12 % spíše nedostatečné a oněch zbylých 17% této oblasti téměř nerozumí.



Graf č. 7 Práce s webovými aplikacemi a formuláři elektronických žádostí
Zdroj: vlastní

3.9 Analýza rizik

Při hledání odpovědi na otázku, co je to vlastně projekt, jsem našla následující. Obecná definice projektu říká, že se jedná o činnost, která je jednak unikátní a jednak omezená v čase. Tyto dvě klíčové charakteristiky odlišují projekt od procesu. Jedná se o činnost, která není realizována opakovaně za dosažení stejných výsledků. Projekt je ohraničen zdroji - lidskými, materiálními, finančními. Trojice skutečností, které projekt ovlivňují (čas, zdroje, výstupy) se nazývá jako tzv. trojimperativ. S ohledem na tyto tři parametry jsou s projektem spojená i jeho rizika. De-facto neexistuje projekt bez rizik¹².

Identifikace rizik vyplývá ze samotného charakteru projektu. Mohu tedy konstatovat, že projekt je primárně zaměřen na vzdělávání. Z globálního pohledu na úroveň rizikovitosti projektu mohu říci, že jde o **projekt s relativně nízkou mírou výskytu neočekávaných negativních jevů**. Pokud by se jednalo o projekt, jehož cílem by byl např. výzkum a vývoj zcela nového produktu, jednalo by se o projekt vysokorizikový. Ale musím na druhou stranu opomenout, že malé firmy či neziskové organizace bývají mnohem citlivější na rizika, nežli

¹² Projektová rizika. [online]. 2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Projektov%C3%A1_rizika#Pou.C5.BEit.C3.A1_Literatura>.

velké a mezinárodní firmy. Může nastat situace, kdy nebylo riziko zvládnuto dle plánu, nebo se objevila hrozba nová, což může této organizaci zasadit smrtelnou ránu. Zvláště neziskové organizace mívají nižší kapitálové zajištění a mnohdy nedostatečný plán cash – flow, což představuje velmi vysoké riziko.

Nyní se pokusím vytvořit předběžný seznam potencionálních rizik, která se mohou projevit a vzniknout v průběhu projektového řízení. Následně určím hodnoty pravděpodobnosti vzniku těchto rizikových událostí a navrhnu opatření pro jejich eliminaci. Ukazatel pravděpodobnosti může nabývat hodnot: 1 – nepatrná, 2 – velmi malá, 3 – poměrně velká a 4 – vysoká.



Komunikační riziko

Komunikační riziko vzniká z nedorozumění, z přílišné či naopak nedostatečné iniciativě zúčastněných. Projekt musí být odůvodněn, cílové skupiny musí dobře znát podstatu celého projektu, jeho smysluplnost a užitečnost. Žadatel, nositel původní idey, musí prostřednictvím svého projektu poskytnout cílovým skupinám dostatek prostoru pro jejich integraci. Kolize nastává rovněž v případě nedostatečné komunikace s uživateli projektu v důsledku dlouhých komunikačních řetězců.

Pravděpodobnost vzniku rizikové události: 3 – poměrně velká



Sociální riziko

Sociální rizika vznikají např. z důvodu nevyhovujícího personálního obsazení pozice projektového a finančního manažera, výběru nekvalitních partnerů projektu, problematické týmové spolupráce, nedostatečnou motivace účastníků a organizátorů, apod. V malé organizaci může dojít ke konfliktu, kdy manažer vykonává funkci řízení jak projektovou tak i linií. Takový manažer má většinou na starosti více projektů a jeho čas tak nebývá efektivně využit. Malé organizace se většinou potýkají s nedostatkem specialistů a asistentů. Veškerá práce tak zůstává na bedrech manažera.

Pravděpodobnost vzniku rizikové události: 3 – poměrně velká



Technologické riziko

Mezi technologická rizika můžeme v našem případě zařadit: poškození a ztrátu důležitých dat, chybný, nedostatečný a nekvalitní workflow, ztrátu a poškození důležitých

dokumentů. Dále bych sem zahrнула i technické překážky (např. navýšení finanční náročnosti projektu vzhledem k výskytu víceprací).

Pravděpodobnost vzniku rizikové události: 2 – velmi malá



Externí riziko

Externí rizika nelze ovlivnit a jinak eliminovat prostřednictvím projektového týmu. Externí rizika představují legislativní a politické změny, inflace, ekonomická situace v zemi, změny na trhu práce atd. Určitě značné riziko představují i změny ve složení místních, regionálních a celostátních orgánech (riziko nepodpoření projektu)!

Pravděpodobnost vzniku rizikové události: 3 – poměrně velká



Interní riziko

Interní rizika jsou ovlivnitelná a kontrolovatelná projektovým týmem. Již z názvu je patrné, že interní rizika mohou představovat např. změny v likviditě, solventnosti a bonitě zadavatele. Pochybení, která mohou fatálním způsobem ohrozit projekt, vznikají i při administraci projektu, např. nedodržení monitorovacích ukazatelů, špatně zpracované či neodevzdané monitorovací hlášení aj.

Pravděpodobnost vzniku rizikové události: 3 – poměrně velká



Finanční riziko

U žadatele by mohly nastat potíže s předfinancováním projektu z jeho prostředků, tzn. nebyl by žadateli poskytnut úvěr ze strany bankovního ústavu. Nebo by mohlo dojít k navýšení finanční náročnosti projektu. Největším rizikem je nepodpoření projektu z navrhovaných dotačních zdrojů!!

Pravděpodobnost vzniku rizikové události: 4 - vysoká

Základním doporučením, jak rizikům předcházet zní „konzultovat“! V první řadě musí projektant vše konzultovat s řídicími orgány, účastnit se seminářů pro žadatele a příjemce finančních dotací, ptát se vždy, když není všechno jasné či akutně hrozí reálné riziko. Nyní bych shrnula několik základních zlatých pravidel, která slouží pro eliminaci všeobecných projektových rizik. A to:

- ✚ Stanovit realistické termíny
- ✚ Dodržovat termíny
- ✚ Dodržovat rozpočet
- ✚ Velikost projektového týmu přiměřená složitosti projektu
- ✚ Vysoký důraz na strategické cíle projektu
- ✚ Dokonale promyslet vazby projektu na potřeby žadatele a uživatele
- ✚ Vždy být profesionální!

Dále navrhuji přijmout tato opatření a dbát na jejich pečlivé provedení.



Při plánování projektu se musí vymezit způsoby a techniky externí komunikace a nesmí se opomenout PR! Již od okamžiku přípravy projektu by měla být poskytována část informací pro veřejnou sféru. Nesmí se zanedbávat zpětná vazba od reálných uživatelů. Vyjádření uživatele je následně nejdůležitějším prvkem pro závěrečné hodnocení úspěšnosti. Komunikace mezi členy týmu formou „face to face“ má stále spoustu nesporných výhod. Proto musí být v přípravě pamatováno i na plánování porad pracovních skupin. Pověřená osoba, tedy nejspíš vedoucí projektu, bude mít na starosti organizaci a vedení těchto porad. Velkou doménou a výhodou malých organizací je délka komunikačních kanálů. A z toho je třeba těžit. Organizace jsou ploché, tudíž rozhodování bývá velmi rychlé a flexibilní.

Pokud je v organizaci připravováno více projektů, je důležité dbát na to, aby zmiňovaný projekt nezapadl mezi ostatní. Je potřeba, aby byl vnímán jako prioritní, o tom se musí přesvědčit pádnými argumenty vedení organizace.



Při plánování a realizaci projektu bude kladen důraz na rovnost přístupu z hlediska pohlaví, věku, etnické a sociální příslušnosti. Projektový manažer by se měl vyvarovat zapojení nedůvěryhodných lidí a obchodních partnerů do projektu. Důraz je potřeba klást na výběr kvalitních partnerů a relevantních pracovníků s potřebnou kvalifikací. Tento výběr se důkladně ošetří ve výběrovém řízení na dodavatele služby. Opět upozorním na významnou výhodu malých organizací. Management zná mnohem lépe a blíže členy svých projektových týmů, a to nejen po stránce profesní, ale i osobní.



Projekt musí být srozumitelně a logicky popsán a objektivně a apoliticky prosazován na základě jeho pozitivního přínosu. Pokud bude projekt vhodným způsobem prezentován a jeho efektivní regionální zájem bude z popisu jasně vyplývat, lze riziko nepodpoření projektu eliminovat.



Pokud bude projekt podáván do Programu rozvoje venkova, anebo do jiného dalšího vhodného programu podporujícího další vzdělávání, bude zapotřebí ho předem profinancovat. Proto si organizace musí zajistit finance na úhradu realizace v dostatečném předstihu. Tj. začít vyjednávat o poskytnutí bankovní půjčky na akci ještě před podáním žádosti o dotaci. Bankovní ústav, kde má SOV bankovní účet, tj. Volksbank, a.s. mu může, jakožto věrnému klientu nabídnout výhodnější podmínky.

Pro případ, že projekt nebude úspěšný a nebude finančně podpořen, je dobré mít připravenou finanční rezervu. Projektový manažer by měl zjistit důvod případného neúspěchu a přehodnotit náplň projektu, aby lépe splňoval specifické podmínky a hodnotící kritéria programu. Následuje podání žádosti do druhého kola výzvy. Neúspěšný projekt ovšem nemusí vždy znamenat, že je podstatou špatný. Neúspěch může být důsledek vysokého přetlaku žádostí anebo vyčerpané absorpční kapacity v dotčeném území.

Jak předejít navýšení rozpočtu projektu? Tento rizikový faktor souvisí s kvalitou a systematičností přípravy projektu, se špatným výběrem dodavatele, ale i s nečekanými technickými problémy. Většinou odhady, jež jsou součástí plánů, bývají v malých organizacích přesnější, než je tomu tak u velkých podniků. Manažer často lépe a blíže zná konkrétní podmínky, prostředí, atd. Eliminace rizika navýšení rozpočtu je komplikovaná, opatření tedy spočívá především v profesionálně zpracované žádosti, ve kvalitně provedeném výběrovém řízení a s dobře ošetřenými smlouvami.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Stále více lidí, a to nejen ve vyspělých zemích západního světa, žije v prostředí primárně založeném na získávání a distribuci znalostí. Participace na celoživotním učení se zde stává nutností a nikdy nekončícím procesem. Vzdělávání tak nehraje pouze roli významného faktoru kvality života jednotlivých občanů, ale stává se základním elementem života celé společnosti. Vzdělávání dospělých nelze chápat pouze jako předávání poznatků, ale především jako permanentní zkvalitňování lidských zdrojů. Při tvorbě vzdělávacího projektu je zapotřebí postupovat synergicky. Synergie je v tomto případě harmonická integrace všech částí do každého jednotlivého semináře. Musíme brát v úvahu všechny dostupné druhy a možnosti vzdělávacích aktivit¹³.

Průzkum, který byl realizován, jasně potvrdil potřebu vzdělávacích kurzů, které budou mít za úkol účastníkům osvětlit problematiku přípravy žádostí o finanční podporu, principy finančního přerozdělování a fungování veřejné a státní správy ve vztahu k EU. Právě ti pracovníci veřejné správy, kteří projeví zájem o připravované školení a kteří reprezentují občany, organizace a podniky ve své obci či městě, jsou vybráni do cílových skupin připravených na školení. S ohledem na to, že tito lidé sami projeví o školení zájem, předpokládá se, že projekt bude úspěšně zrealizován a získané vědomosti budou uplatněny v praxi.

SOV je stabilní organizace s dlouhou tradicí. Neustálý nárůst počtu zájemců o vstup do sdružení je toho důkazem. Aneb jak praví staré známé přísloví „V jednotě je síla.“ Proto je zapotřebí nabízet takové služby, aby byl držen krok s neustále se dynamicky rozvíjející tematikou Unie. Cílem je rozvoj poznávání mechanismu EU prostřednictvím školení, prohlubování vědomostí a dovedností, popularizace a zavádění nových poznatků do praxe či výchova k racionálnímu, ekonomickému myšlení. Dovednost výborně administrovat projektové plánování, stále náročnější finanční řízení projektů, není přínosem jen v oblasti zvýšení produktivity práce, nýbrž i pro osobní pocit významnosti, sebevědomí a uspokojení z dobře vykonané práce.

¹³ ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vydání Praha: Portál, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6

Aby mohla být podána žádost o finanční dotaci a mohl být tak rozvíjen samostatný projekt, je nutné sestavit harmonogram jednotlivých školení. Pokud respondenti ve svých dotaznících vyjádřili přání zdokonalovat se ve svém profesním růstu, je jen v jejich zájmu zúčastnit se plánovaných školení. Vrcholovému managementu sdružení musí být srozumitelně a jasně vysvětlen PRV a jeho podstata a na druhé straně členským obcím osvětlen plán sdružení a jeho účel. Za pomoci využití PRV organizace SOV spěje ke stavu dosažení zlepšení úrovně dalšího vzdělávání. Nyní je zapotřebí navrhnout u jednotlivých školení skladbu témat, dobu jejich trvání, místa realizací a další organizační detaily. Součástí rozvrhů je i návrh finančního rozpočtu projektu. Tedy návrhy na jednotlivá školení, jejich specializaci, místa realizace, dobu trvání, apod. jsou moje řešení a může se stát, že v praxi bude situace jiná. Pokusím se tedy navrhnout náplň vzdělávacích kurzů takto:

🚩 **Rámcová legislativa** - první blok je věnován poradenství k rámcové legislativě ČR a EU. Lektori se budou snažit o komplexní průřez problematikou v jednotlivých legislativních oblastech. Účastníci si zdokonalí základní orientaci v právních předpisech, obchodních záležitostech, oblasti účetnictví, živnostenského podnikání, apod. Žadatelé se nesmějí spoléhat na to, že podmínky poskytování dotací jsou po celé programovací období konstantní. Při čerpání dotací z fondů EU jsou na žadatele kladeny značné administrativní a organizační nároky. Tento blok pomůže potenciální žadatele seznámit se blíže s nezbytnými administrativními úkony spojenými s přípravou a realizací projektu.

🚩 **Metodika výběrových řízení, oblast veřejných zakázek, monitoring, formy kontroly projektu, dodržování povinné publicity** – účastníci se seznámí s pojmy a procesy v uvedených oblastech. Budou znát formy zadávání zakázek, jak vytvořit monitorovací hlášení, jak napsat závěrečnou zprávu a jak dbát na správnou publicitu projektu.

✚ **Finanční řízení projektu** - subjekty se seznámí s procesem poskytnutí podpory, s postupy tvorby rozpočtu projektu, s vedením účetnictví, způsoby dokladování, způsobem ošetření pracovně právních vztahů, s problematikou veřejné podpory a DPH, atd.

✚ **Information and Communication Technologies** - ve stávajícím programovacím období 2007-2013 jsou žádosti o dotaci do všech operačních programů kromě operačního programu MPO a MZE, vyplňovány a předkládány v elektronické podobě. Papírová forma stále přetrvává u dotačních programů vyhlašovaných např. na úrovni krajů. V této sekci bude pozornost zaměřena na systém, který je v současné době nastavován pro vyplnění žádosti do 22 operačních programů na období 2007-2013. Jedná se o volně přístupné webové aplikace, kde si lidé ze seznamu formulářů vyberou určitý operační program a odkazy je dále navedou na konkrétní stránky s formuláři. Elektronická žádost o dotaci z Programu rozvoje venkova se podává prostřednictvím Portálu farmáře. Během názorných ukázek, kdy bude lektor vyplňovat vzorové formuláře, si subjekty osvojí práci s těmito aplikacemi.

✚ **Projektové řízení a realizace projektu** – tento prakticky zaměřený blok si klade za cíl rozšířit lidem obzory v oblasti projektového řízení. Lidé uplatní svoje klíčové znalosti, nástroje a techniky v rámci celého životního cyklu projektu od nastavení počátečních hodnot, přes plánování, realizaci až po ukončení projektu. Účastníci budou s přehledem identifikovat dokumenty klíčové pro úspěšné řízení projektu, ovládat hlavní kroky přípravy projektové žádosti, aplikovat doporučené postupy k řízení projektového týmu, zpracovávat monitorovací zprávy, znát principy řízení finančních toků, správně provádět pravidla pro publicitu projektu, procesně správně realizovat výběrová řízení na dodavatele zboží či služeb, znát požadavky na účtování dokladů, ovládat řádné ukončení projektu dle stanovených pravidel. V neposlední řadě budou uživatelé vědět, jak ustát i administrativní podmínky udržitelnosti projektu. Seznámení s povinnostmi příjemců v uvedených oblastech budou moci předvést na

modelové případové studii. Při úspěšném složení této malé závěrečné zkoušky získají absolventi certifikát osvědčení o absolvování vzdělávacího modulu.

4.1 Harmonogram projektu – Ganntův diagram

Časový rozpis kroků projektu je nedílnou součástí Plánu projektu a obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sedech budou práce na projektu probíhat¹⁴. Zvolila jsem tzv. Ganntův diagram, a to pro jeho jednoduchost a názornost. Dá se vytvořit bez pomoci složitých softwarových programů, přehledný a snadno pochopitelný.

¹⁴ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5

Klíčové aktivity	Časové jednotky (měsíce)																			
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20
Příprava projektové dokumentace	✓	✓																		
Podání Žádosti o dotaci		✓																		
Realizace výběrového řízení					✓															
Realizace projektu							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Zpracování a podání Žádosti o proplacení výdajů																			✓	✓

Tab. č. 4 Ganntův diagram realizace projektu

Zdroj: vlastní

4.2 Místo realizace projektu

U všech organizací, institucí nebo podnikatelů, kteří jsou oprávněnými žadateli, platí, že udělení dotace není podmíněno místem oficiálního sídla subjektu, nýbrž místem realizace či vlivu projektu. Obecně platí, že místem realizace projektu je u investičních projektů fyzické místo realizace, u neinvestičních je to území, které bude mít z realizace projektu prospěch¹⁵. Projekt tedy bude realizován na území kraje Vysočina a bude mít prokazatelně úplný vliv na tento region.

Kraj Vysočina tvoří celkem 5 okresů, a to Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč a Žďár nad Sázavou s poměrně řídkým zalidněním. Metropolí kraje je statutární město Jihlava. Sídlní struktura kraje je velice rozdrobená, kraj Vysočina má 2. největší počet obcí. Přírodní podmínky rozptýlily obyvatele Vysočiny do více než tisíce sídel, která jsou propojena hustou sítí silnic. Pro Vysočinu jsou charakteristické malé vesnice nepřilíhající vzdálené od místního centra, jímž bývá klidné malé město se třemi až deseti tisíci obyvatel. Nejpočetněji jsou zastoupeny obce s počtem obyvatel menším než 500. V těchto obcích žije asi pětina obyvatelstva kraje, což je největší podíl z České republiky. Pouze ve čtyřech městech žije více než dvacet tisíc obyvatel, krajské město Jihlava dosahuje počtu padesáti tisíc. S rostoucí životní úrovní a mobilitou obyvatel lze čekat, že toto uspořádání bude výhodou. Umožňuje využívat pozitiva venkovského bydlení a přitom zaručuje dostupnost městského centra.

Kraj je umístěn v dopravním i populačním středu země. Vysočinou prochází hlavní dopravní tepna České republiky dálnice D1. Ekonomika východní části kraje je ovlivněna sousedící brněnskou aglomerací, severozápadní část kraje je již spádovou oblastí hlavního města Prahy. Strategická poloha Vysočiny proto v posledních letech přilákala řadu zahraničních investorů, kteří sem soustřeďují nejen výrobní kapacity, ale rovněž výzkum a vývoj (18).

¹⁵Slovníček pojmů. [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. Dostupné z <http://www.nuts2severozapad.cz/pro_zadatele/slovnicek_pojmu/>. Poslední aktualizace 14.1.2010.



Obr. č. 5 Mapa kraje Vysočina

Zdroj: <http://spravnimapa.topograf.cz/kraj-vysocina>

4.3 Návrh formy školení a jejich organizace

Nyní navrhnu časový rozvrh, postupy organizace a formu vzdělávacích akcí. V rámci vzdělávacího projektu bych doporučovala uspořádat i odborné exkurze.

4.3.1 Modul školení

U semináře musí být vždy předem známo místo, čas konání a téma. Oslovování účastníků školení by mohlo probíhat obvyklou formou zasláním fyzické nebo e-mailové pozvánky na školení, zároveň například předáváním osobních kontaktů při příležitosti jinak zaměřených přednášek a konferencí, a dále například díky zveřejnění informací o školení na webových stránkách SOV. Oslovení účastníků probíhá několikrát v průběhu realizace projektu, vždy v časové návaznosti na začátky plánovaných nových školících cyklů a

s dostatečným předstihem. Školení jsou primárně otevřena hlavně zástupcům členských obcí SOV, ale neuzavírají se zájemcům z řad živnostníků a neziskových organizací, kteří již nějaké projekty realizují či o přípravě a realizaci projektů teprve uvažují a mají zájem získat co nejširší informace týkající se projektového managementu.

Před jednotlivými kurzy musí být vždy připravené dokumenty, které souvisí se školením jako takovým – přihlášky na školení (včetně on-line přihlášky na webových stránkách SOV), prezenční listiny, vytištěné studijní materiály, prezentace v powerpointu, testové formuláře, osvědčení. apod. Před začátkem každého kurzu je nutné samozřejmě zajistit všechny organizační záležitosti – pronájmy vhodných prostor pro školení zajištění občerstvení pro účastníky kurzů.

Jak již bylo zmiňováno, SOV sdružuje celkem 98 členských obcí a 1 právnickou osobu. Cyklus 10 dvoudenních školení by mohl být realizován tedy na území kraje Vysočina. Semináře proběhnou vždy 2x v každém okresním městě. Školení budou probíhat vždy jednou za 2 týdny ve čtvrtek. Jeden cyklus tak probíhá v časovém rozmezí cca 4 týdnů. Tento interval jsem zvolila záměrně, neboť umožňuje účastníkům lepší zažití intenzívně probrané látky, a zároveň vychází vstříc časovým potřebám účastníků, kteří jsou pracovně vytížení a zaneprázdnění. Varianta docházet např. týdně do nabízených kurzů je tedy nevhodná. V každém ORP proběhne cyklus školení jako dvoudenní, ve kterém je vždy spojen modul teoretický a praktický. V rámci projektu tak proběhne 10 školících cyklů, t.j. celkem 20 dnů projektových, tedy celkem 160 hodin výuky. Počet míst na semináři by měl být omezen a nastaven tak, aby splňoval předepsané limity toho daného Programu, kam bude projekt podán. Na jeden kurz plánuji maximálně **20 volných míst**. Je to rozumné množství, kdy se budou moci lektori účastníkům věnovat i individuálně.

4.3.2 Metody výuky

Dle mého názoru by forma interaktivního školení měla obsahovat teoretickou prezentaci doplněnou praktickými ukázkami a cvičeními pro účastníky vedené lektorem krok za krokem (nad vzorovými dokumenty) či samostatnými cvičeními v textové podobě. Během školení je vhodné provést řešení případových studií a jejich následnou prezentace. Každý

účastník dostane k dispozici tištěné manuály ke každému z probíraných témat, a to včetně jejich elektronické podoby, studijní texty, psací potřeby, propagační materiály. Účastníci mají jedinečnou šanci během školení konzultovat svoje problémy a dotazy a jejich řešení s kolegy z jiných organizací a profesí. Mohou si vyměňovat cenné zkušenosti a navazovat prospěšné kontakty s kolegy z ostatních organizací, měst, obcí atd. Lektori by se měli snažit o vytvoření interaktivního prostředí v průběhu školení. Tato snaha bývá podpořena vizualizací využitím moderní techniky, jako např.:

- ✓ Dataprojektor
- ✓ Flipchart
- ✓ Notebook s připojením k internetu

Velmi důležitý je i samotný přístup lektora. Ten by měl být především:

- ✚ Aktivní, přátelský, příjemný
- ✚ Motivující, pozitivní, vstřícný

Mojí představou je vytvořit ucelený dlouhodobý projekt pro rozvoj hospodářských subjektů, kde každá vzdělávací aktivita plynule navazuje na předchozí, čímž vytvoří výchozí pozici pro aktivitu další. Sestavím tedy body jednotlivých tematických okruhů tak, aby byla v maximální možné míře podpořena profesionální úroveň účastníků školení, po stránce profesní i osobní. Tedy:

- Interaktivní vzdělávání
- Brainstorming
- Aktivní diskuse
- Individuální přístup
- Případové studie
- Cvičení
- Týmová práce
- Konfrontace teorie s praxí formou exkurzí

4.3.3 Návrh rozvrhu školení

Školení tedy díky mojí skladbě poskytne dostatečný časový prostor jak pro teoretické přednášky a demonstrační ukázky, tak i pro samostatnou práci formou praktických cvičení. Po absolvování semináře a po absolvování závěrečné zkoušky bude účastníkům vystaveno osvědčení o účasti na daném školení. Certifikát o absolvování kurzu bude vytvořen dle předepsaných vzorů daného Programu.

ČAS		TEORETICKÝ KURZ 1. ČÁST MODULU
8:00	8:30	<i>Prezence účastníků, občerstvení - káva</i>
8:30	9:00	<i>Úvod, přivítání účastníků, seznámení s průběhem kurzu</i>
9:00	10:30	<i>Rámcová legislativa EU</i>
10:30	12:00	<i>Metodika výběrových řízení, oblast veřejných zakázek, monitoring, formy kontroly projektu, dodržování povinné publicity</i>
12:00	13:00	<i>Pauza na kávu, občerstvení</i>
13:00	15:00	<i>Finanční řízení projektu</i>
15:00	15:30	<i>Pauza na kávu, občerstvení</i>
15:30	17:30	<i>ICT – práce s elektronickou žádostí, projekt v jeho elektronické podobě</i>
17:30	18:00	<i>Diskuse, shrnutí semináře, závěr</i>

Tab. č. 5 Plán jednodenní vzdělávací akce – teoretický kurz

Zdroj: vlastní

Mojí snahou bylo začlenit do návrhu sklady teoretického bloku všechna navrhovaná témata. Teoretický kurz je velmi intenzivní, ovšem prokládaný přestávkami na občerstvení. Teorie by měla být provázána s názornými ukázkami.

ČAS		PRAKTICKÝ KURZ 2. ČÁST MODULU
8:00	8:30	<i>Prezence účastníků, občerstvení - káva</i>
8:30	9:00	<i>Úvod, přivítání účastníků, seznámení účastníků s jejich úkoly</i>
9:00	10:30	<i>Praktické příklady postupů při realizaci výběrových řízení</i>
10:30	12:00	<i>Praktické modelové příklady z oblasti finančního řízení projektů</i>
12:00	13:00	<i>Pauza na kávu, občerstvení</i>
13:00	15:00	<i>Koordinace projektu, způsoby komunikace, životní cyklus projektu, tvorba analýzy rizik</i>
15:00	15:30	<i>Pauza na kávu, občerstvení</i>
15:30	17:30	<i>Závěrečný test, vyhodnocení, předání certifikátů</i>
17:30	18:00	<i>Diskuse, shrnutí semináře, závěr</i>

Tab. č. 6 Plán jednodenní vzdělávací akce – praktický kurz

Zdroj: vlastní

V praktické části účastníci řeší pod dohledem lektorů případové studie, vzorové příklady a modelové situace. Je jim umožněno zkusit aplikovat nabyté znalosti do praxe. Práce mohou probíhat ve skupinkách, do kterých budou účastníci rozdělení.

4.3.4 Modul odborné exkurze

Navrhuji, aby v rámci projektu byly uspořádány i dvě odborné exkurze do míst, kde již byl realizován nějaký projekt významného charakteru. Exkurze by proběhly na území ČR. Vytipovala jsem místa, jejichž návštěvou by si účastníci rozšířili svoje obzory a mohli se tak na vlastní kůži seznámit s dobrou praxí, anebo načerpat inspiraci a nápady pro možné vlastní projekty. Na každou exkurzi počítám s plnou obsazeností 1 autobusu, tedy 50 míst.



AGRODRUŽSTVO JEVIŠOVICE

Rozhodujícím odvětvím živočišné výroby v Agrodružstvu Jevišovice je chov jatečných brojlerových kuřat. Agrodružstvo Jevišovice ve Velkém Karlově rozjelo za podpory Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu (EAGGF) unikátní projekt chovu krokodýlů nilských. Agrodružstvo chová 230 kusů těchto živočichů. Návštěvníci farmy mají možnost na vlastní oči vidět asi 30 ks pětiletých a 90 ks tříletých.



CENTRUM VERONICA HOSTĚTÍN

„Posláním Centra Veronica Hostětín je ukazovat na praktických příkladech, realizovaných modelových projektech a výsledcích jejich monitorování, že vztah k přírodě, místním zdrojům a tradicím spolu s ohleduplným hospodařením může ekonomicky stabilizovat venkov a řešit nezaměstnanost i v poměrně odlehlých oblastech¹⁶“. Během základní exkurze si lidé rozšíří svoje znalosti z oblasti např. ekologického stavitelství, energie a ovocnářství. Centrum Veronica navštívil v březnu roku 2010 i Princ Charles.

4.4 Finanční rozpočet projektu

„Rozpočet projektu je jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu a je naprosto nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností a dílčích dodávek, které jsou součástí projektu, a pro kontrolu postupu projektu vzhledem k jeho plánu.¹⁷“ Rozpočet se stanovuje na základě podnikových metod, interních postupů, expertních odhadů, statistických propočtů a historických údajů. Zkušený manažer stanovuje rozpočet na základě podnikových know-how, tedy přesný postup nebývá prezentován. Při tvorbě návrhu rozpočtu jsem brala na zřetel, že SOV není plátce DPH, proto jsou ceny v předběžném rozpočtu uváděny včetně DPH.

¹⁶ Centrum Veronica Hostětín. [online]. 2009 [cit. 2010-05-12]. Dostupné z <http://hostetin.veronica.cz/69/centrum_hostetin/>. Poslední aktualizace 5.6.2009.

¹⁷ SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5

Pro vzdělávací projekt jsem stanovila celkové náklady na **2.834.500,- Kč**. Součástí rozpočtu tvoří součet jednotlivých rozpočtových kapitol, které tvoří:

- ✓ **výdaje na odbornou činnost lektorů** (kalkulace vychází z počtu 3 lektorů na každé jednotlivé vzdělávací akci. Vzdělávací akce bude trvat vždy 8 hodin. Sazby stravného, dopravy a případného ubytování se řídí dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a příslušných prováděcích předpisů),
- ✓ **náklady na pronájmy učeben** (tento výdaj obsahuje kalkulaci pronájmů 10 prostor, vhodných pro uspořádání školení),
- ✓ **výdaje spojené s technickým zabezpečením** obsahují náklady spojené s pronájmem a používáním informačních technologií, pronájmem software, techniky nezbytné k realizaci vzdělávacích akcí a audiovizuální techniky. Do položky byl tedy započten pronájem data projektoru, plátna, flipchartu, notebooku a zvukové techniky,
- ✓ **výdaje spojené s poskytováním studijních materiálů** zahrnují tištěné materiály včetně materiálů v elektronické podobě na CD, náklady na pořízení papíru, poznámkových bloků, PVC desek, propisovacích a obyčejných tužek, CD, obalů na CD, atd.
- ✓ **výdaje spojené s vlastní organizací semináře** zahrnují mzdové náklady na 1,5 pracovníka, kteří se budou trvale věnovat přípravě a realizaci vzdělávacího projektu. Součástí této položky jsou i náklady na stravné, ubytování a cestovné.
- ✓ v plánu projektu počítám s organizací 2 odborných exkurzí, které budou realizovány na území ČR. **Výdaje spojené s pořádáním odborných exkurzí** zahrnují dopravu účastníků z místa vzdělávání do místa exkurze a v místě exkurze, případné vstupné, ubytování organizátorů a účastníků.

4.6 Metoda hodnocení úspěšnosti projektu

Na závěr každého bloku semináře, tedy jak teoretického, tak praktického budou účastníků rozdány dotazníky, aby mohli ohodnotit jednotlivé přednášky (obsahová náplň, způsob provedení školení a přednes školitele) ale i organizační provedení kurzu (školící místnosti, studijní materiály, atd.). Hodnocení by mohlo probíhat škálou 1- 5 jako ve škole. 1 je nejlepší ohodnocení a 5 nejhorší s možností doplnění vlastního komentáře. Prostřednictvím těchto dotazníků bude získána zpětná vazba o realizovaném projektu. Počet vyplněných dotazníků navíc poskytuje dokonalý přehled o dopadu absolvování kurzu na jeho účastníky. Za pomoci běžných statistických metod jako jsou např. sumarizace, třídění, směrodatná odchylka či průměr budou dotazníky vyhodnoceny. Výstupy budou prezentovány prostřednictvím vývojových grafů s komentáři.

Rovněž doporučuji, aby byla vedena evidence účastníků kurzů v tom smyslu, že bude registrováno u každého účastníka jeho jméno a příjmení, datum narození, ve které organizaci a v jaké oblasti pracuje a kontaktní údaje. Tyto údaje by mohly posloužit ke správnému podchycení monitorovacích indikátorů, které se podávají spolu s monitorovacími zprávami. Svoji evidenci stvrzují účastníci i svými podpisy např. na povolení k užití a shromažďování osobních dat, prezenční listinu, potvrzení převzetí osvědčení atd.

Rovněž by nebylo od věci připravit ještě jeden dotazník, který by byl zaslán absolventům elektronickou formou cca 3 měsíce po ukončení kurzu. Cílem je zjistit, kolik absolventů uplatnilo nově získané zkušenosti a znalosti v každodenní činnosti a jaký prospěch přinesli svým organizacím, které zastupují.

4.5 Udržitelnost projektu

Udržitelnost rozvoje bude podpořena tím, že v rámci projektu budou osloveni zástupci veřejné sféry, tedy klíčové oblasti pro rozšíření povědomí o možnostech financování aktivit na venkově dále mezi obyvatele obce a další subjekty z řad podnikatelů či neziskových

organizací. Bude monitorována jejich činnost při realizaci podnikových záměrů po skončení projektu. Snahou je i vytvořit tradici v pořádání vzdělávacích akcí zaměřených na oblast projektového managementu a aktivit s ním spojených. Po ukončení realizace projektu budou studijní materiály a metodické pomůcky i nadále k dispozici široké veřejnosti na stránkách SOV www.obcevsociny.cz.

4.6 Financování projektu – varianty

Aby mohl být projekt úspěšně zrealizován, musím najít odpověď na první otázku, která mne napadne, a tou jsou finance. V případě replikace projektu je nutné také zvážit charakter projektu z hlediska čerpání veřejné podpory, případně podpory de minimis. Pokud by projekt svým zaměřením, dopadem a cílem generoval pro žadatele povinnost považovat dotaci nebo část dotace za veřejnou podporu, nebo podporu de minimis, je nutné, aby této podmínce byla věnována maximální pozornost při přípravě rozpočtu a zajištění případného spolufinancování projektu (15). Pokud by navrhovaný vzdělávací projekt nebyl z jakéhokoliv důvodu podpořen z fondů EU, je možné pokrýt náklady z těchto několika finančních zdrojů:

- 😊 Alternativní zdroj financování představuje i tzv. **„Dualismus školení v daném regionu“** neboli jeho zdvojení, obnovení. To znamená, že připravený projekt by mohl být nabídnut úřadům práce jako součást jejich rekvalifikačních programů či jako programu akreditovaného celoživotního vzdělávání. Veškeré náklady na další mj. koordinační a provozní aktivity by tak nesly instituce, které v popisu své práce mají vzdělávací činnost a zároveň by používaly stávající „aktiva projektu“.
- 😊 Další variantou jsou **vlastní zdroje účastníků školení** - z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 66% respondentů by bylo ochotno za takovýto kurz zaplatit částku do 3.000,- Kč, 29% dotázaných by uhradilo cenu v rozmezí 3.000 – 5.000,- Kč, částku 5.000 až 10.000,- Kč by investovala 2 % respondentů. Nikdo by nebyl ochoten zaplatit

částku vyšší, nežli 10.000,- Kč. Malá skupina dotázaných, konkrétně 3% by nebyla ochotná kurz vůbec hradit.

- 😊 Jistou možnost představuje i realizace projektu základě zajištění sponzorského daru pro realizátora projektu.

Za pomoci centrálního registru firem a produktů Hospodářské komory České republiky **Axis4.info** jsem vyhledala informaci, že v kraji Vysočina je registrováno celkem 51 společností, které se orientují na **převážně vzdělávání dospělých jinde neuvedené. Z toho 9 vyhovuje obsahové náplni vzdělávacího projektu, kterým se zabývám v mojí diplomové práci.**

- 🚧 ABS WYDA, s.r.o. se sídlem ve Žďáře nad Sázavou
- 🚧 ASISTENČNÍ CENTRUM, a.s. se sídlem v Mostě (regionální kancelář Jihlava)
- 🚧 ERUDIC se sídlem v Jihlavě
- 🚧 EUROGRANT Consulting s.r.o. se sídlem ve Žďáře nad Sázavou
- 🚧 EURONEST, s.r.o. se sídlem v Třebíči
- 🚧 GRANT PLUS, s.r.o. se sídlem v Havlíčkově Brodě
- 🚧 IMPULS, o.s. se sídlem v Třebíči
- 🚧 INTERNATIONAL EDUCATION AND CONSULTATION CENTRE, o.p.s. se sídlem v Moravských Budějovicích
- 🚧 RRA Vysočina, z.s.p.o. se sídlem v Jihlavě

V dotazníku byla i jedna doplňující, nicméně velice důležitá otázka, na kterou dotazovaní odpovídali, zda vyhledávají pomoc konzultačních a poradenských agentur, které se zabývají problematikou projektového managementu. Celých 49% respondentů odpovědělo jednoznačně ano. 26% osob sdělilo, že spíše ano, 17% dotazovaných vůbec služby těchto firem nevyužívá. 8% respondentů je na rozpacích, proto zvolilo odpověď spíše ne. Z těchto odpovědí vyplývá veliké plus pro plánovaný projekt. Pozitivní vliv projektu spočívá v tom, že proškolené cílové skupiny nebudou muset vyhledávat pomoc konzultačních společností, které se na tuto problematiku specializují, čímž nebude docházet k odtoku významných finančních

částek do těchto konzultačních agentur, ale tyto finance zůstanou v obecních a organizačních rozpočtech, a budou moci posloužit k dalšímu rozvoji těchto institucí (15).

5. ZÁVĚR

Cílem mojí diplomové práce bylo v teoretické části srozumitelně vysvětlit zásadní teoretické poznatky z oblasti projektového managementu a následně na základě těchto v praktické části navrhnout vzdělávací kurzy, jejichž primární posláním bylo posloužit jako podpůrný nástroj pro projektový management a administraci projektů s vazbou na Strukturální fondy ČR. Žadatelem o dotaci pro tento projekt by byla nezisková organizace Sdružení obcí Vysočiny, z.s.p.o. Projekt byl v cílových skupinách zaměřen na zaměstnance veřejné správy, profesní a občanská sdružení a také živnostníky z kraje Vysočina.

Hlavní myšlenkou projektu a tedy mým přínosem bylo především vytvoření návrhu procesu rozvoje hospodářských subjektů v kraji Vysočina ve vazbě na členství v Evropské unii. Tento projekt vychází ze zkušenosti, že většina dosavadních školení a seminářů v regionu je zaměřena především na podnikatele. Poměrně málo informací o fungování Evropské unie, jejích principech a finančních mechanismech se dostává na venkov k představitelům i takových tradičních spolků, jako jsou myslivci, včelaři, hasiči apod.

Tyto organizace jsou brány jako úzce zájmově vyhraněné a mnohdy si představitelé místní samosprávy vůbec neuvědomí, že by i tyto organizace mohly být příjemci některé z evropských dotací na svoji činnost. Spousta mikropodnikatelů, neziskových organizací, ale i starostů malých obcí si myslí, že finanční dotace z EU je záležitost, na kterou nikdy "nedosáhnou" vzhledem k náročnosti celého procesu. Projekt si klade za cíl tyto pochybnosti rozptýlit a posílit tak sebedůvěru ve vlastní schopnosti a znalosti. Efektivita a flexibilita práce stojí na základním kameni, kterým je lidský faktor. Výslednou kvalitu práce tedy zásadně ovlivňuje kvalita lidského faktoru. Díky projektu budou subjekty umět profesionálně realizovat svoje projekty, a to za finanční podpory z fondů EU. Tyto projekty budou mít následně dopad na posílení ekonomické stability venkovských oblastí kraje Vysočina, rozkvět a celkový ekonomický růst nejrůznějších oblastí, vznik nových pracovních míst. Lidé, firmy, organizace, sdružení, obce, města, zkrátka všichni se potřebují neustále rozvíjet a zdokonalovat tak, aby v současném tržním světě uspěli. Je potřeba využít šanci možnosti získání finanční pomoci pro realizaci svých myšlenek.

Cílem projektu bylo tedy pomocí série odborných školení vytvořit ve venkovských oblastech kraje Vysočina základnu kvalitních pracovníků, projektových manažerů, kteří

budou zajišťovat pro své organizace či instituce kvalitní servis v oblasti projektového managementu (zahrnujícího celý životní cyklus projektu), zajišťovat kvalitní realizaci úspěšných projektů s podmínkami, které na příjemce dotace kladou poskytovatelé dotací ze Strukturálních fondů ČR, a tak napomoci také k úspěšnému čerpání těchto finančních prostředků Českou republikou. Tím dojde k posílení ekonomické stability posílení kraje a bude posílena jak adaptabilita, tak konkurenceschopnost hospodářských subjektů. Finanční prostředky Evropské unie jsou jedinečnou šancí, jak podpořit rozvoj vzdělanosti. Rozhodně nebylo účelem vytvářet komplikovaný a realizačně náročný projekt, jehož smysluplnost a prospěšnost vidí pouze projektový manažer. Vždy je nutné mít projekt podložený průzkumem potřeby jeho realizace v daném regionu, v dané cílové skupině. Mým doporučením je, vycházet především ze zkušeností, výsledků šetření, osobních rozhovorů, workshopů a projekt tak připravit „na klíč“.

Práce na tvorbě diplomové práce mi přinesla spousty nových poznatků z praxe a bylo mi umožněno spolupracovat s reálnou neziskovou organizací a se zástupci veřejné správy, neziskového sektoru, atd. Pevně věřím, že moje snaha přiblížit pohled na možnosti finanční podpory z EU pro oblast vzdělávání je patrná. Jsem si plně vědoma toho, že příprava projektu v reálu je mnohem náročnější a složitější proces. A opět tedy končím u toho, že bez vynikajících znalostí komplexnosti projektového managementu nelze připravit kvalitní a životaschopný projekt. Prvotní byť skvělou myšlenku je nutné dovést až do podoby projektu. Z toho vyplývá, že oblast odbornosti manažera projektu je velmi obsáhlá. Vzhledem k rozsahu a úrovni znalostí se manažer stává specialistou, který musí být vzděláván, nebo se sám vzdělává a rozvíjí, a to nejen v oblasti předmětné, tj. v hospodářském sektoru, ve kterém působí, ale rovněž v oblasti základních kompetencí a dovedností pro řízení projektů. Věřím, že můj návrh vzdělávacího projektu prospěje k dynamickému rozvoji a zkvalitnění úrovně vzdělanosti za pomoci fondů EU nejen u SOV, ale i u dalších subjektů působících ve venkovských oblastech kraje Vysočina.

6. SEZNAM LITERATURY

Publikace

[1] NĚMEC, V. *Projektový management*. 4. vydání Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0

[2] RAIS, K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6

[3] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5

[4] ŠERÁK, M. *Zájemové vzdělávání dospělých*. 1. vydání Praha: Portál, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6

[5] ŠUBRTOVÁ, J., ZEMÁNKOVÁ, H., TAUER, V. *Získejte dotace z fondů EU*. 1. vydání Praha: Computer Press a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3

Internetové zdroje

[6] *Brainstorming*. [online]. 2008 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>>. Poslední aktualizace 16. 5. 2010.

[7] *Centrum Veronica Hostětín*. [online]. 2009 [cit. 2010-05-12]. Dostupné z: <http://hostetin.veronica.cz/69/centrum_hostetin/>. Poslední aktualizace 5. 6. 2009.

[8] *Jak zaplatit realizaci? Vytipování finančních zdrojů*. [online]. 2009 [cit. 2009-12-06]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/index.php?pid=517&kp=jak_zaplatit_realizaci>.

[9] *Logický rámec*. [online]. 2005 [cit. 2010-05-23]. Dostupné z: <<http://www.logframe.cz/metoda.htm>>.

[10] *OP vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007 - 2013*. [online]. 2009 [cit. 2009-12-15]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>>.

[11] *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. 2009 [cit. 2009-12-15]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz>>.

[12] *Projektová rizika*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Projektov%C3%A1_rizika#Pou.C5.BEit.C3.A1_Literatura>.

[13] *Program rozvoje kraje Vysočina*. [online]. 2007 [cit. 2010-05-09]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.aspx?id_org=450008&id_dokumenty=4000937>.

[14] *Program rozvoje venkova*. [online]. 2009 [cit. 2009-10-22]. Dostupné z: <<http://www.dotace.nature.cz/res/data/000187.pdf>>.

[15] *Příručka multiplikace a udržitelnosti projektu*. [online]. 2008 [cit. 2010-05-20]. Dostupné z: <http://portal.celn.cz/eumanagement/Portals/0/Doc/MULTIPLIKACNI%20PRIRUCKA_TK_29012008.doc>.

[16] *Slovníček pojmů*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. Dostupné z: <http://www.nuts2severozapad.cz/pro_zadatele/slovnicek_pojmu/>. Poslední aktualizace 14. 1. 2010.

[17] *SWOT analýza*. [online]. 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.

[18] *Vítejte na Vysočině*. [online]. 2008 [cit. 2010-05-19]. Dostupné z: < http://www.kr-vysocina.cz/vismo5/dokumenty2.asp?id_org=450008&id=4000086&p1=1205>. Poslední aktualizace 11. 6. 2008.

[19] *Vzdělávání v EU*. [online]. 2008 [cit. 2010-03-23]. Dostupné z: < <http://www.europass.cz/vzdelavani-v-eu/> >.

[20] *Základy dynamické budoucnosti*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-15]. Dostupné z: <http://europa.eu/pol/educ/index_cs.htm>. Poslední aktualizace 5. 5. 2010.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Dotační možnosti 2007 – 2013.....	16
Obr. č. 2 Rozdělení dotačních možností EU dle typu žadatelů.....	17
Obr. č. 3 Projektový management a management projektu	21
Obr. č. 4 Projektový trojúhelník.....	23
Obr. č. 5 Mapa kraje Vysočina.....	58

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Čtyři fáze projektování.....	25
Tab. č. 2 Analýza S-W	35
Tab. č. 3 Analýza O – T	36
Tab. č. 4 Ganntův diagram realizace projektu.....	56
Tab. č. 5 Plán jednodenní vzdělávací akce – teoretický kurz.....	61
Tab. č. 6 Plán jednodenní vzdělávací akce – praktický kurz	62

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Struktura respondentů dle okresů	40
Graf č. 2 Orientace v podmínkách čerpání finančních prostředků ze SF.....	41
Graf č. 3 Orientace v oblasti legislativy EU.....	42
Graf č. 4 Orientace v oblasti projektového managementu	43
Graf č. 5 Orientace ve VŘ, veřejných zakázkách, administrativě a publicitě ve vztahu k projektovému řízení.....	44
Graf č. 6 Úroveň znalostí o procesu tvorby rozpočtu projektu, finančním řízení, účetnictví projektu a dokladování	45
Graf č. 7 Práce s webovými aplikacemi a formuláři elektronických žádostí	46

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Mapa členských obcí SOV 2009.....	76
Příloha č. 2 – Dotazník pro analýzu vzdělávacích potřeb	77
Příloha č. 3 – Dotazník spokojenosti absolventů se školením	78

Příloha č. 1 – Mapa členských obcí SOV 2009



Členové Sdružení obcí Vysočiny (SOV) k 31.12.2009



Zdroj: RRA Vysočina, z.s.p.o.

Příloha č. 2 – Dotazník pro analýzu vzdělávacích potřeb

DOTAZNÍK - SOV, Z.S.P.O. - ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

ORP	
-----	--

Č.	Otázka	Hodnocení				
		1	2	3	4	5
1.	Jak hodnotíte svoji základní orientaci v dokumentech a podmínkách, které je pro české subjekty závazné při získávání finančních prostředků ze Strukturálních fondů?					
2.	Jak hodnotíte svoji základní orientaci v oblasti legislativy EU?					
3.	Jak hodnotíte svoje znalosti o dovednosti v oblasti projektového managementu?					
4.	Jak hodnotíte svoje znalosti z oblasti výběrových řízení, veřejných zakázek, tvorby monitorovacích zpráv, forem kontroly projektu a publicity?					
5.	Jak hodnotíte svoje znalosti o procesu tvorby rozpočet projektu, finančního řízení, účetnictví projektu a dokladování?					
6.	Jak hodnotíte úroveň svojí dovednosti práce s webovými aplikacemi a jednotlivými formuláři elektronických žádostí?					

Doplňující otázka	< 3.000,-	3.000–5.000	5.000 - max. 10.000	Více než 10.000	Neplatil bych takový kurz
Jakou částku byste případně investoval/a do školení týkající se projektového managementu?					

Doplňující otázka	ANO	SPÍŠE ANO	NE	SPÍŠE NE	NEVÍM
Musíte vyhledávat pomoc konzultačních agentur, které se na tuto problematiku projektového managementu specializují?					

Příloha č. 3 – Dotazník spokojenosti absolventů se školením

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRO ABSOLVENTY ŠKOLENÍ

Č.	Otázka	Hodnocení				
		1	2	3	4	5
1.	Jak výuka splnila Vaše očekávání?					
2.	Jak hodnotíte svoji spokojenost s metodami výuky?					
3.	Jak Vám vyhovovaly studijní materiály, jejich rozsah, zpracování?					
4.	Jak hodnotíte schopnost lektorů reagovat a zodpovídat Vaše přání, dotazy a podněty týkající se školení?					
5.	Jak hodnotíte celkový projev lektorů? (srozumitelnost, schopnost udržet pozornost, atd.)					
6.	Jak hodnotíte úroveň prostor, ve kterých probíhalo školení?					
7.	Jaký je Váš celkový dojem ze školícího kurzu?					
8.	Měl/a byste zájem o účast na tomto školení i v budoucnosti?					

8. Co byste případně změnil/a na školení?